Broadview®
www.broadview.com.cn

New Riders

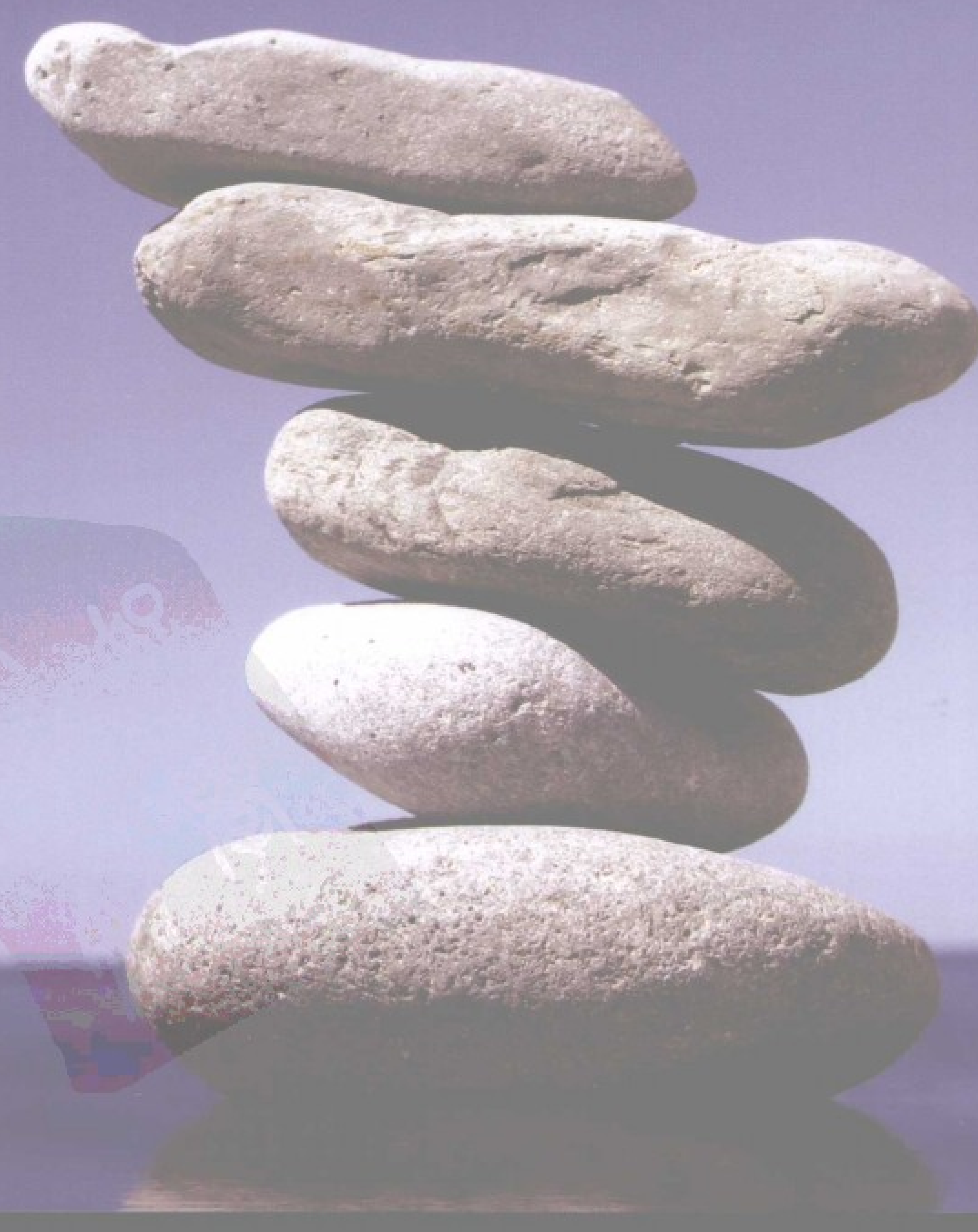
演说之禅

——职场必知的幻灯片秘技

presentationzen

Simple Ideas on Presentation Design and Delivery

[美] Garr Reynolds 著
王佑 汪亮 译



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
PHEI http://www.phei.com.cn

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

演说之禅

——职场必知的幻灯片秘技

presentationzen

Simple Ideas on Presentation Design and Delivery

[美] Garr Reynolds 著

王佑 汪亮 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京•BEIJING

Broadview®
www.broadview.com.cn

博文视点 · IT出版旗舰品牌

技术凝聚实力 · 专业创新出版

演说之禅
——职场必知的幻灯片秘技

关于本书

幻灯片设计师、全球知名交流专家加尔·雷纳德与读者分享了他在幻灯片演说和设计方面的经验，启迪并激发了读者的创造力，还在一定程度上改变了人们对于幻灯片演说的传统思想。本书向当今这种固有思维提出了大胆的质疑，鼓励读者以不同的眼光和思维去对待演说，使演说设计和幻灯片演示方面更富有创意。作者从信息交流和商业领域中汲取了不少经验教训和新观点，旨在结合演说设计的基本原则和禅宗的思想精髓，帮助读者成就更简单、更清晰、更有效的幻灯片演说。

回音壁

"请别买这本书！一旦你们的演说做出色了，我的就要被比下去了。但你若真想学一些幻灯片演说方面的思想和方法的话，这本书你买对了！"

——赛斯 · 高汀（Seth Godin）雅虎前副总裁、演说家、博客作家，《小就是大》、《肉丸圣代》（Meatball Sundae）的作者

"加尔·雷纳德为观看幻灯片演说后经常感到备受挫折的观众点燃了希望之光。他的设计理念和根本原则能够使得演说内容栩栩如生，为演说者的职业生涯增光添彩。特别是他提倡遵循简单和自制的原则，仿佛使人踏上了心灵之旅。"

——南希 · 杜瓦特（Nancy Duarte）杜瓦特设计公司总裁

New Riders

上架建议：经管>演说；PowerPoint

ISBN 978-7-121-07458-5

9 787121 074585

定价：59.00元

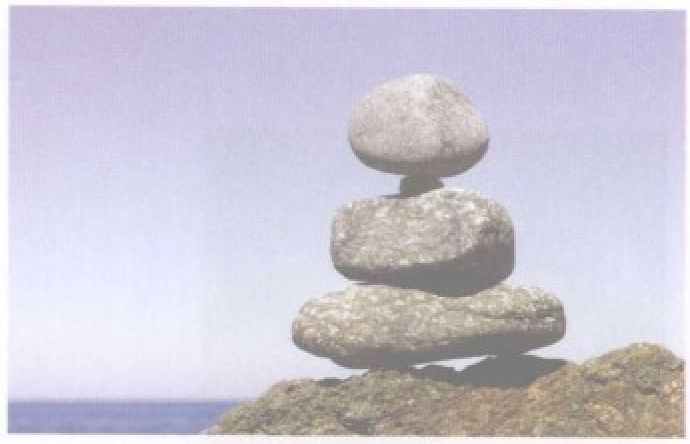
网上订购：www.dearbook.com.cn
第二书店 · 第一服务

PHEI
责任编辑：朱沭红
责任美编：李　玲

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

感谢我的父亲和母亲





译者序

你也能成为演示专家

随着微软Office办公软件一统天下，可以说我们进入了一个幻灯片的时代。从公司的会议室到大学的教室，几乎随处都可以看到在幻灯片前侃侃而谈的演讲人。公司的会议纪要也逐渐被幻灯片文件所替代，原来要提前散发的文案也变成了幻灯片的演示文稿。幻灯片越来越成为我们工作和生活中的一部分。

但是伴随着人们对幻灯片的依赖不断加大，人们也有了新的烦恼。每个人都在为如何使自己的幻灯片更绚、更酷而烦恼。面对别人的困惑，我也经常问自己，幻灯片究竟是什么？可以帮助我们做什么？我们如何可以做得更好？

记得几年前有一部电影，影片画面非常唯美，描写了刺客和君王的故事。电影由堪称豪华的制作团队完成，耗资上千万美元。由于众多明星的加盟，使得电影具备了非常强大的票房号召力。影片也的确达到了制作团队当初的预期，刷新了当时的票房记录。但是与票房上的成功形成鲜明对比的是观众的评价。很多观众看了电影之后，唯一的印象是画面很美。但是再进一步问问电影在讲什么，大多数人都是一头雾水。探寻其内在原因，我们可以发现导演过分地追求电影感官上的刺激，而忽略了最能打动观众的故事情节。

我常常在想，其实幻灯片演示和电影又有什么不同呢？在幻灯片演示中，可以说演讲人既是导演，又是演员。演讲人在演讲过程中要做的事情就是抓住听众的心，把自己想传递的信息让听众记住。而在这个过程中，无论是幻灯片、语音、语调还是肢体语言，都是演讲人在演示过程中使用的工具而已。

然而遗憾的是，相当多做演示的人忽略了这些基本准则。在他们自己主演的影片中，忽略了故事情节和逻辑结构这些基本因素，而更多地把精力放到如何制作漂亮的画面和眼花缭乱的动画等这些细节上面去。这种误区造成很多人离开了幻灯片就不知道如何去演讲；而还有一些人，则以在网上或者会议后搜集各种幻灯片模板和图形为一大乐事，但浑然不去考虑其使用场景和演示目的。

毋庸置疑，幻灯片作为承载思想的工具，深深地影响了处于信息时代的我们。这是因

为用幻灯片来阐述观点，更容易被别人所记住，更容易被别人所接受。因此，我们可以预言，这种影响还将持续下去。既然我们不能摆脱这种影响，那就让我们领先于潮流，从事物本质的角度看待问题，这也许是最好的应对方法。

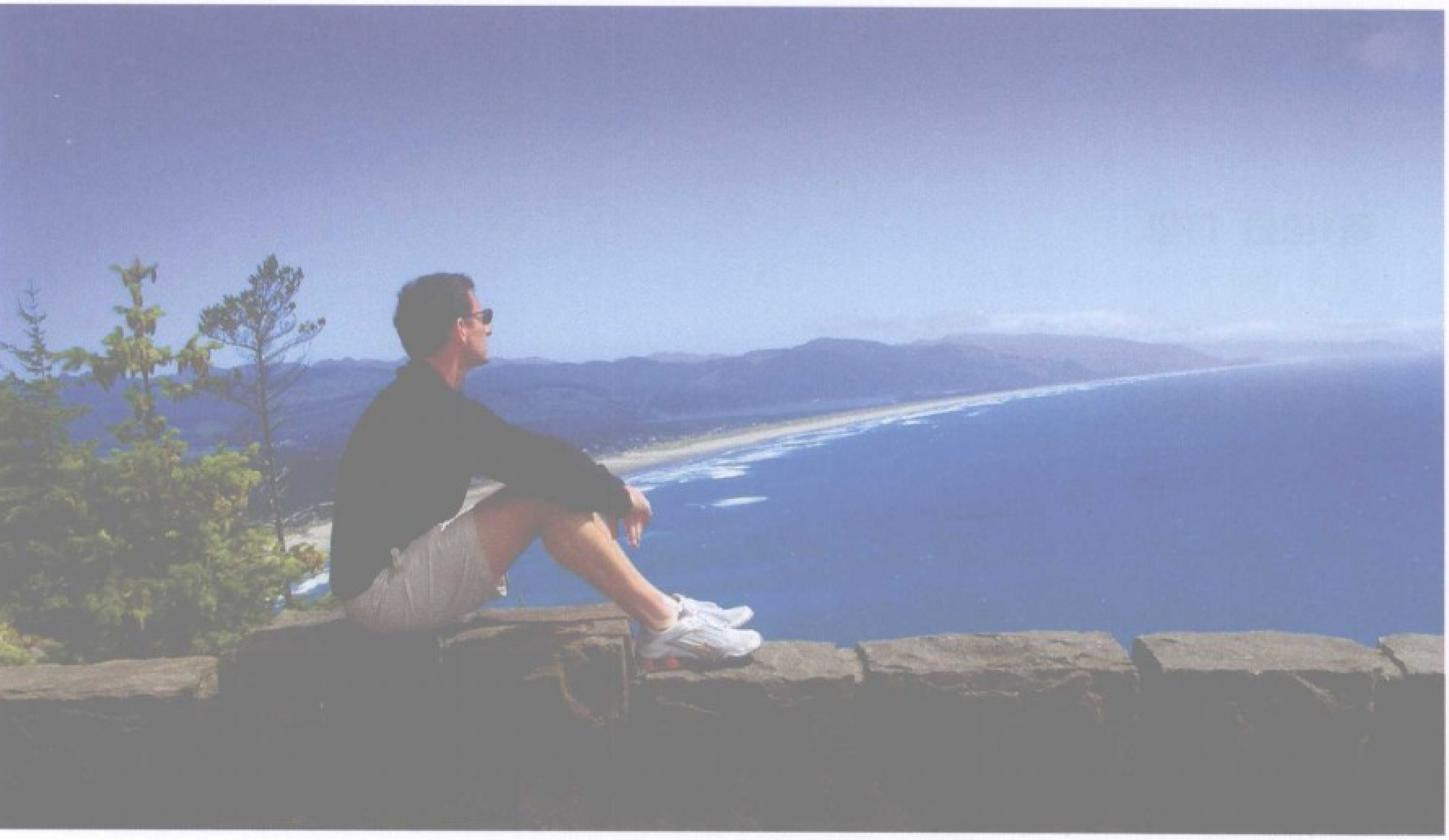
可以说，这本书是使读者从幻灯片演示制作的必然王国走向自由王国的最好读物。与目前市场中关于幻灯片制作方面的其他图书不同，这部书讲解的不是幻灯片软件的功能和操作，而是如何从思想上、方法上来思考幻灯片演示。因此本书适合那些经常使用幻灯片，但是希望使自己制作的幻灯片更赏心悦目、形神兼具的读者所使用。

本书的作者加尔•雷纳德是一位幻灯片设计师，也是一位全球知名的交流专家。他用朴素的道理、生动的案例阐述了幻灯片设计的基本理念和根本原则。这些原则和方法可以帮助职场人士以一个独特、简便、直观、自然和有针对性的角度看待幻灯片演示，使其从设计和演示幻灯片的苦海中解脱出来。特别是作者把禅宗秉持简约的原则与幻灯片制作演示相互关联，更可以使我们能够从思想之高峰看待如何制作幻灯片。

可以说，这本书为那些深受幻灯片演示所困扰的读者点燃了希望之光。这些朴素的设计理念和原则不但可以使演示内容栩栩如生，更可以为演讲人的职业生涯增光添彩，成为一个名副其实的演示专家。

如果你想使你的幻灯片演示更上一层楼，那么从本书这里开始启程吧！

格源培训 专家讲师



致 谢

如果没有许多帮助和支持我的人，这本书是不可能完成的。我想要感谢以下朋友的贡献和鼓励：

感谢Nancy Duarte和Mark Duarte以及所有在Silicon山庄的Duartes设计中心的成员，包括Victoria Davis,Trish Gilfoil和Paula Tesch，他们给予了我持续的支持。

在New Riders，Michael Nolan（项目编辑）让我写这本书，并让我用自己的方式自由发挥（嗯，那就像唱歌一样）。Marta Justak（过程编辑）使得我更加有动力地完成写作。Rose Weisburd（校对）如使用魔法般找到错误并给我建议，使我写得更好。Mimi Heft帮助我设计了图片和封面。而对Hilal Sala（产品编辑），我要感谢她的才能和极大的耐心。

对Guy Kawasaki,Seth Godin,David S.Rose,Daniel Pink,Dan Healrh和Rick Health，我要感谢他们在较早的阶段中给我的启发性的建议。

对Garth Johnson和所有在iStockphoto.com的朋友们，我要感谢他们在图像和在附录部分给我的支持和帮助。

设计师Mayumi Nakamoto教会了我关于Adobe设计的知识，其中很多都是我未曾听闻的。TED 的June Cohen和Michael Glass在图像方面给予了我大力的指导。在Mojo的Daniel Lee帮助我了解学分方面的知识。Tom Grant在日本的制作者Aaron Walker也给了我极大的帮助。

这个设计涉及到了日本社区许多朋友，包括Toru Yamada，Shigeki Yamamoto，Tom Perry, Darren Saunders, Daniel Rodriguez, Kjeld Duits, David Baldwin, Nathan Bryan, Jiri Mestecky, Doug Schafer, Barry Louie 和其他的很多人，在此一并感谢。

我也要感谢那些给我很多创意和想法的人，包括Debbie Thorn， CZ Robertson, David Roemer, and Gail Murphy。另外，谢谢Mark和Liz Reynolds在海滩上的盛情款待。

我想要感谢许许多多PresentationZen上的设计者，以及那些多年和我在一起来分享故事和案例的读者，尤其是澳大利亚的Les Posen。

尽管我不能把所有的幻灯片都一一列举到，但是我仍然要感谢那些向我提供示例幻灯片人，包括Jeff Brenman, Chris Landry, Scott B. Schwertly, Jill Cadarette, Kelli Matthews, Luis Iturriaga, Dr. Aisyah Saad Abdul Rahim, Marty Neumeier, Markuz Wernli Saito, Sangeeta Kumar, Allysson Lucca, Pam Slimm, Jed Xchmidt, Merlin Mann和其他一些人。

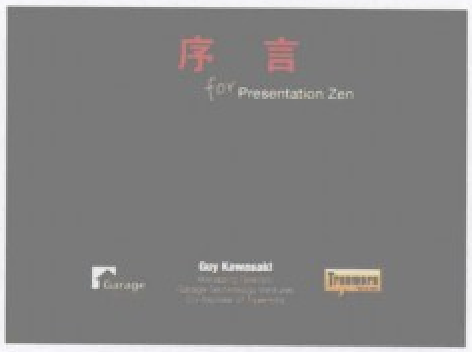
当然，在众多的鼓励和支持中，给我最大帮助的是我的妻子艾。她总是给予我理解和支持，是我创意和动力源泉（当然，她偶尔做的巧克力派也有巨大帮助）。



序

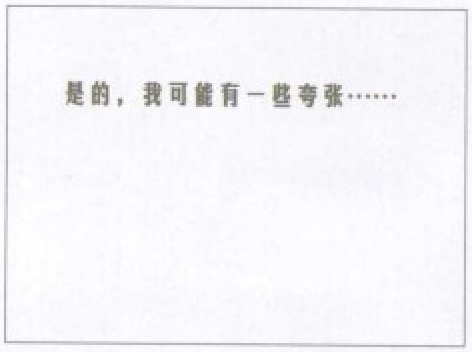
这是一本讲述如何呈现更好的幻灯片的书，所以我想也用幻灯片这种形式来介绍。据我所知，这是有史以来第一本将幻灯片作为序言的图书。好的幻灯片不但使谈话更加生动，而且即使你不在，它也可以独自述说整个故事。我想从接下来那些幻灯片开始，你将明白我说的含义。如果要我说，你为什么需要买这本书的话，那么看看下页的这些幻灯片你就明白了。

Guy Kawasaki
Garage技术风险公司　管理总监
Truemors公司　共同创始人
www.guykawasaki.com

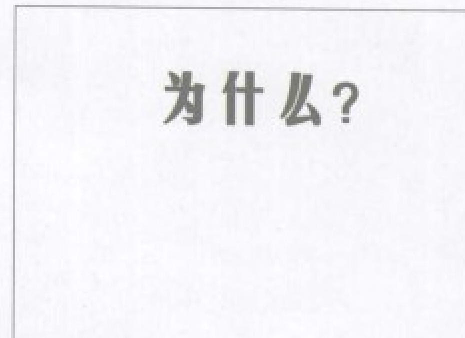

序 言
for Presentation Zen
Guy Kawasaki

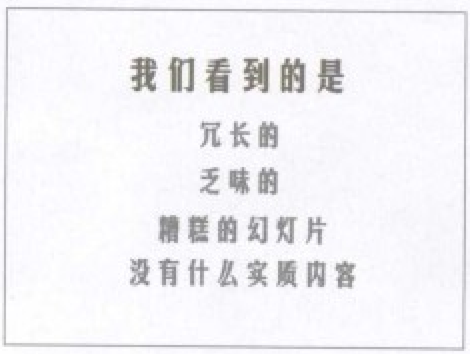

95%演示是令人乏味的
不令人乏味的5%
令人乏味的95%

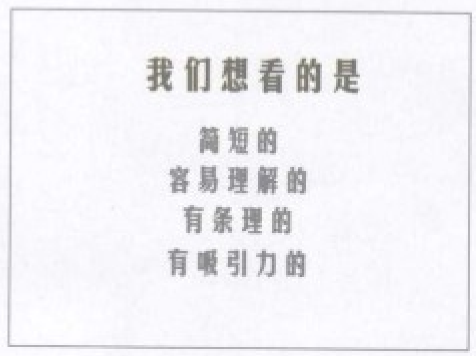

比尔·盖茨和斯蒂夫·乔布斯
18 Enim tation

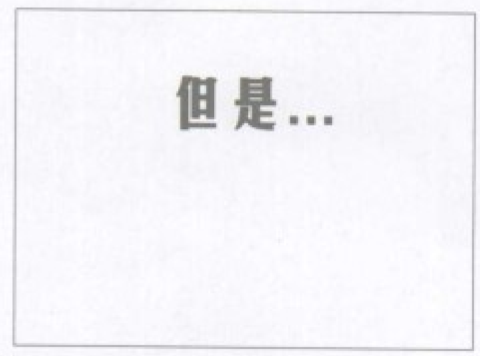

是的，我可能有一些夸张……


但是实际上是99%
不令人乏味的1%
令人乏味
99%


为什么?

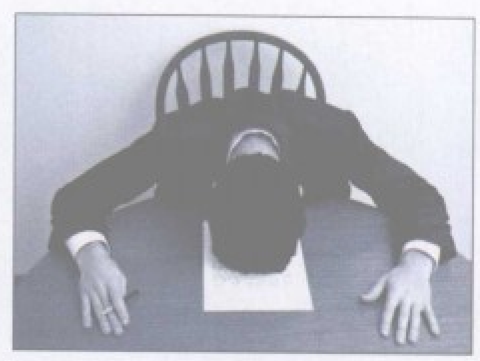

我们看到的是
冗长的
乏味的
糟糕的幻灯片
没有什么实质内容


我们想看的是
简短的
容易理解的
有条理的
有吸引力的

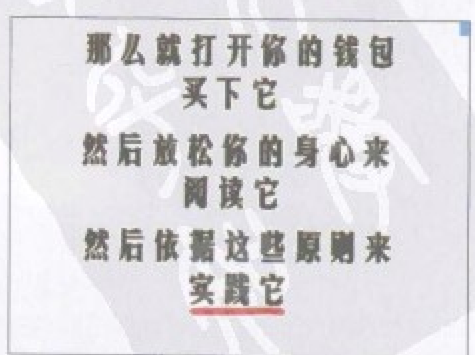

但是...

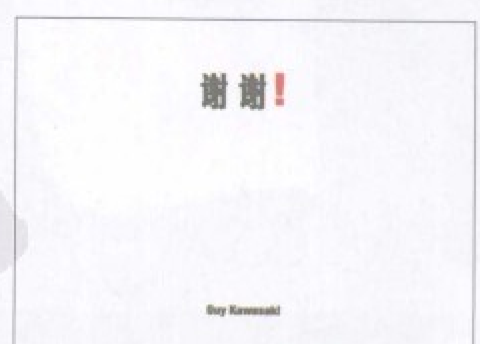

嘿，我们
有个大问题!


如何使生意成功?
You




这本书就是
你的解决方案
presentation


那么就打开你的钱包
买下它
然后放松你的身心来
阅读它
然后依据这些原则来
实践它


谢谢!
Guy Kawasaki



内 容 简 介

这本书是使读者从幻灯片演示制作的必然王国走向自由王国的最好读物。与目前市场中关于幻灯片制作方面的其他图书不同，这部书讲解的不是幻灯片软件的功能和操作，而是如何从思想上、方法上来思考幻灯片演示。因此本书适合于那些经常使用幻灯片，但是希望使自己制作的幻灯片更赏心悦目、形神兼具的读者所使用。

Authorized Translation from the English language edition, entitled PRESENTATIONZEN SIMPLE IDEAS ON PRESENTATION DESIGN AND DELIVERY，0321525655 by Garr Reynolds， published by Pearson Education, Inc, publishing as New Riders, Copyright ©2008 Garr Reynolds

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY, Copyright ©2008

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education 授予电子工业出版社，未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2008-4272

图书在版编目（CIP）数据

演说之禅——职场必知的幻灯片秘技 / （美）雷纳德（Reyno-lds,G.）著；王佑，汪亮译.—北京：电子工业出版社，2009.1

书名原文:Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery

ISBN 978-7-121-07458-5

I. 演… II.①雷…②王…③汪… III.图形软件，PowerPoint IV.TP391.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 151213 号

责任编辑：朱沭红

印　　刷：
装　　订：北京画中画印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036

开　　本：787×980　1/16　　印张：15.5　　字数：100 千字

印　　次：2009 年 1 月第 1 次印刷

印　　数：5000 册　　定价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

目　录

第1部分 介绍

第1章 演示是科学，也是艺术 5

第2部分 准备篇

第2章 创造、限度和约束 31

第3章 一切从构思开始 45

第4章 讲述内容巧安排 75

第3部分 设计篇

第5章 简单是一种美 103

第6章 幻灯片形式设计：从方法到技巧 119

第7章 幻灯片运用范例：图文并茂 165

第4部分 演示篇

第8章 全身心投入 185

第9章 建立沟通的纽带 201

第5部分 行动篇

第10章 开始幻灯片旅行 217

图片来源 224

索引 226

全书要点荟萃 229

介绍



极致的高深即是简单。

——列奥纳多·达·芬奇（Leonardo da Vinci）



1

演示是科学，也是艺术

在东京顺利做完演说后，我带上在日本车站买的便当和朝日啤酒，于下午五点零三分搭上了去往大阪的新干线。对我而言，在日本最典型的体验就是搭乘拥有尖端科技的新干线列车，从郊外的田野上呼啸而过；在列车上，一边用筷子尝着美味的日式料理，一边啜饮着啤酒；同时透过宽大的玻璃饱览寺庙和神祠，甚至还可以观赏富士山。这种体验可谓新旧事物的完美交融，有时我的一天就这样愉快地度过了。

我在嚼着可口的便当时，无意间发现过道旁的一位日本商人，他正盯着面前一套PPT打印稿，满脸忧心忡忡。我注意到每页纸上印有两张幻灯片，每张幻灯片上都排有文本框，里面挤满了不同颜色的日语文字。根本没有空余的地方！所有幻灯片上除了公司的标识外，再没有其他图片了！其内容也是一成不变：标题，下边插入文本框，输入要点，然后就是公司的标识了。

他是否打算现场演示这些幻灯片，让观众更直观地了解其想法呢？如果是的话，我对其听众深表同情。听众从什么时候开始有了边听边读的能耐了（即便他们看清了荧屏上列出的数条要点，那又能怎样）？幻灯片难道仅仅是充当文档记录的一个载体吗？如果真是那样的话，我要对演说者以及听众均表同情了。要知道，幻灯片绝不是记录文档的工具，仅有要点和公司标识的PPT对于做一场优秀的演说来说是远远不够的。从那位日本商人在PPT打印稿中翻前顾后的情况看，他显然是被那些模棱两可、晦涩难懂的内容搞得晕头转向了。

我想到了面前便当里的丰盛菜肴，它们大小适量、制作精良，让人毫无半点多余、过剩的感觉。而对面则是一堆PPT打印稿，它们的布局杂乱无章、内容又晦涩难懂。呵呵，两者的对比是多么地强烈！现场演说时经常要使用含有商业和技术内容的PPT做演示，而

它们的设计为何不能像在日本车站出售的便当那样清清楚楚、简明扼要呢？便当里囊括了适量的佳肴，同时搭配合理，令人赏心悦目。从便当中体现出的是一种简约和均衡之美。不多不少，设计精湛，不矫揉造作，一切恰到好处，让人看着赏心悦目，尝着更是美味可口。在吃便当的那20分钟里，你所感到的是精神上的满足和鼓舞。且问，你在做幻灯片演示时有产生过类似的感受吗？如果有，那又是什么时候呢？

美味可口的便当和幻灯片乍看毫不相干，然而就是许多年前的这一幕，当我坐在时速高达每小时200公里的新干线上时，我一下悟出了两者的共同点。我突然意识到有必要做些什么，使类似制作粗糙、内容干瘪的幻灯片销声匿迹。同时，我感到自己的确能在这个问题上出谋划策。无论在日本还是世界其他国家，职场人士都会因每天接触到各种粗制滥造的演示文稿而困苦不堪。那些幻灯片枯燥乏味、效果甚微，有时甚至适得其反。我清楚地知道，或许我能尽一份绵薄之力，帮助人们以一种全新的方式审视演说的设计与呈现，使演说者和听众间的交流变得更流畅、更有效。也就是在新干线列车从横滨驶往名古屋的路上，我开始提笔创作此书，旨在分享我个人网站（www.presentationzen.com）上提到的与演说设计和幻灯片演示相关的点点滴滴。相信在未来，较同类网站而言，那里的点击率将继续保持领先。

本书主要包括三部分，分别为准备篇、设计篇和演示篇。在每个篇章中，我都进行了合理的编排，力求做到原理和实例相辅相成。至于我在新干线上享用的那份便当——此书的创作灵感，其照片我也会在下文中向大家作展示。在介绍幻灯片演说的现况及其重要性之前，让我们先来看一下演说和禅之间的关联。



1 禅之于演说

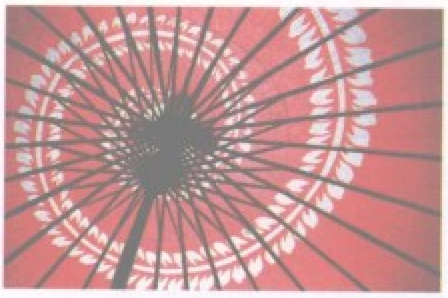
此书不是禅宗教义，而是一本关于交流方面的书，是一本以全新的、与时俱进的方式看待幻灯片演说的书。虽然我在书中多次提及禅宗和它的一些思想，但那都是出于类比的需要，而非字面意义。从字面上看，禅的传统和演说这种“艺术”在今日世界并无直接关联。但是，我们在职场上的种种行为——尤其是出于交流目的的行为——和禅的思想还是有着许多共通之处。禅宗在审美、处事以及交流等方面所遵循的理念或原则，其本质或精神是能应用到我们的日常行为当中的，幻灯片演说也不例外。

老师会对寻求启迪的学生这样说，你要做的第一步便是真切地认识到生活并不是完美无缺、井然有序的，因此如对琐碎的事物倾注太多精力，便会造成生活上的种种混乱。与此同理，为了设计出优秀的幻灯片演说，首要的便是警惕如今为众人认为“标准化”幻灯片演说的现状。同时，还要注意的是，如今一些所谓的“标准”或“传统思维”，与实际运用还是存在不小的矛盾和冲突。

事物是变化发展的，具体问题需要具体分析。但是，经验告诉我们，当前商业和学术领域的演说对于听众和演说者来说，在一定程度上是一种“折磨”。倘若我们寄望于在和他人交流中表现得更清晰、更完整、更优美且更智慧的话，我们必须跳出所谓“标准”和“传统思维”的框架，寻求与众不同、效果更出众的思想方法。我在演说的每一步上都遵循以下原则：约束、简朴和自然。幻灯片演说的准备要约束，设计求简朴，演示重自然，三者相结合，才会使演说者和听众有清晰明了之感。

自2300多年前的亚里士多德时代以来，事物的本质从许多方面来看很少发生过改变。根据卡耐基在20世纪30年代做出的判断看，亦是如此。可是，那些看似简单的演说常识，人们却未必知晓。“禅之于演说”这一指导思想对传统的幻灯片演说思想提出了质疑，并鼓励人们换一种思路看待演说的准备以及幻灯片设计和呈现。

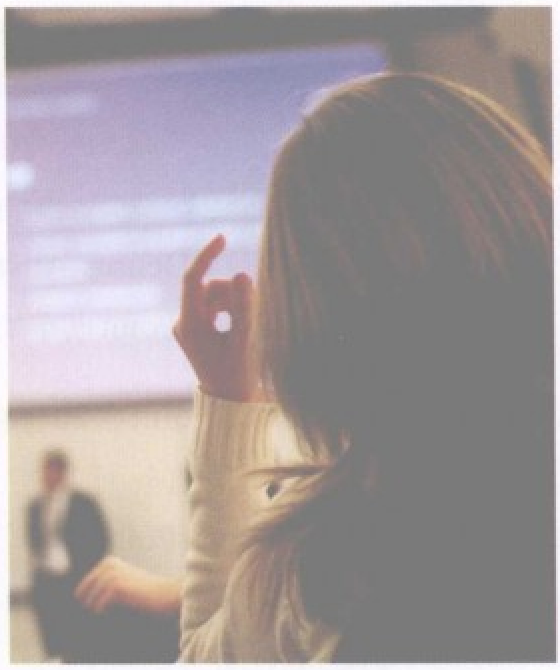
指导思想，非方法



然而，“禅之于演说”并非某种方法。在方法背后通常隐含着一个循序渐进的、系统化的过程，一个有准备的、线性的过程。这个过程往往涵盖各个已被论证的步骤，人们可以从书中轻易地检索获得。而“禅之于演说”则是一个指导思想，在其背后暗含着一条通道，一个方向，一个思路框架，甚至一个理念，而不是为人们所遵循的一套硬性规则。方法是重要且必要的，但世间并无万能药，我的这本书也不能助你扣开成功之门。成功与否，还将取决于你自身的努力和周遭的环境。我所倡导的“禅之于演说”的思想可能不同于惯常认为通过多媒体做精彩演说所必需的诀窍，但我希望这种新思想能够激起人们的思考，并让人们从中获得启发。

同样，禅本身弘扬的就是一种生活和存在的方式，而非众人必须遵守的清规戒律。获得启发的方法有很多，禅所关注的是个人意识和认知能力。禅宗的思想具有实用价值，并且注重当下。这两点和本书中提到的演说思想是不谋而合的。本书旨在通过帮助职场人士将幻灯片演说做得新颖，让幻灯片显得更为简洁、直观、自然，而最终使其更为有意义，从而将他们从设计和演示幻灯片的痛苦中解脱出来。

具体问题具体分析



并非所有的演说都需要使用多媒体。打个比方，如果你面对的听众数目不多，且内容大量涉及和图表数据有关的讨论的话，那么下发讲义以及自由讨论等形式就要比幻灯片演说更为实际和有效。记录着详细数据的一面黑板或一张纸在许多情况下，反而能起到更好的效果。因此，具体问题应给予具体分析。本书的讨论对象则侧重于多媒体演说（示），即利用PPT等多媒体手段达到精彩的效果。

本书并非软件工具书。但是，只要你牢记简约的原则，就能做出切题且视觉效果佳的幻灯片演说。对于软件的功能和使用技巧，问题不是你学会了多少，而是你可以忽略和忘却多少。只有不去过分依赖那些功能，才能专注于简约的原则以及少许重要的技巧。因此，幻灯片制作软件的功能和使用技巧将不是本书的讨论重点。

禅宗大师铃木大拙（Daisetz Suzuki）在谈到剑法大师Odagiri Ichiun的技艺时，这样评价道，“作为一名剑客，其首要原则便是不依托所谓的技巧和花招。而大多数剑客却过于看重它们，更有甚者将其看做性命攸关之事。”大多数演说者在准备和演示的过程中也会把软件的技巧提到首要的位置，这往往会造成视觉上杂乱无章、言语干瘪无力，从而难以吸引观众，令人难以记住。

当然，软件的基本使用方法还是有必要掌握的。知道演示时的一些注意事项，比如哪些好做，哪些不好做等，还是很有帮助的。但软件技巧并非演说的全部。演说的技艺绝不仅限于此，而是在于能够跨越演说者和听众之间的隔墙，与他们建立沟通，打动他们使其获取信息或听取道理。

2 祸兮福之所倚，福兮祸之所伏

人们似乎对PowerPoint的使用已经习以为常，但其真正被广泛使用还是最近十五、二十年的事情。1987年，PowerPoint 1.0 在硅谷问世。其最初是为了在苹果Mac电脑上演示图画。事实证明，该软件的效果的确不错，而且运行稳定。软件作者罗伯特·加斯金斯（Robert Gaskins）和丹尼斯·奥斯丁（Dennis Austin）随后将该技术转卖给了微软公司。几年后，PC版的PowerPoint也孕育而生。世界从此发生了翻天覆地的变化！

PowerPoint在20世纪90年代开始流行起来，到了2000年，在全球各行业及学校随处可见其身影。可是，泛滥终不是件好事，也就是在那时“别让PowerPoint害惨了”的呼声愈演愈烈。2001年，商业领袖、畅销书作者赛斯·高汀（Seth Godin）在遭遇了太多的粗制滥造的PPT演示文稿之后，终于忍无可忍，决心改变这一局面。他为此写了一本名为《糟糕透顶的PowerPoint》的电子书。该书长十页，在亚马逊购物网以每本两美元的价格出售，所获书款都捐给了慈善事业。该书在当年成为年度最畅销的电子书。

赛斯在书中写道，“PowerPoint可能是你电脑里功能最强大的软件，但事实并非如此。实际上，该软件是失败的。几乎所有的PPT演示都会让人咽下恶果。”视觉大师爱德华·塔夫特（Edward Tufte）曾出版过多本关于如何展示定量信息的书籍，如《美丽的证据》和《可视化解释》。2003年9月份的《连线》杂志中刊登了他的一篇题为“邪恶的PowerPoint”的文章。塔夫特在文中称，“从最小限度来看，PowerPoint模式并无大碍。可是其固有的风格经常把演说的内容打得支离破碎。用PPT进行演说更像是演出一场校园话剧：哗众取宠，节奏缓慢且形式简单。”

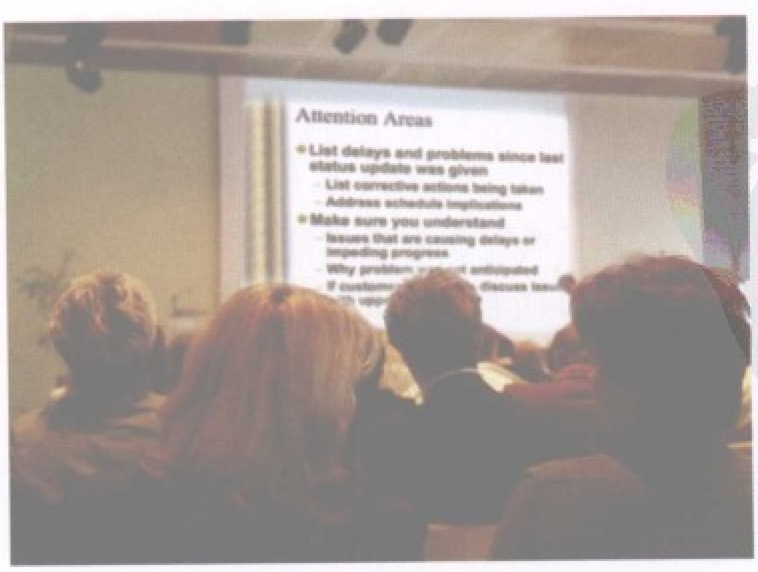
在PowerPoint及其他类似软件（Slideware）*的“帮助”下，每天出炉的文稿演说不计其数。然而，它们中间大多枯燥乏味，演说者和听众都深受

*：指其他类似于微软PowerPoint的幻灯片制作软件，比如苹果公司的Keynote软件等。该术语最早由爱德华•塔夫特提出。

其苦。幻灯片演说没有达到预期效果，并非演说者缺乏智慧和创造力，而在于其采取了惯常的演说方式，同时对何为好的幻灯片演说缺乏正确的认识。演示者在谈论某个话题时，不外乎使用大标题、文本框、要点概括等这样的布局套路，一张接一张，听众甚至可以猜到下一张是什么版式。而这就是如今最为普遍的PPT演示情况。幻灯片演说已成为我们生活和工作中必不可少的一部分，很难想象缺少PPT的会议和演说会是什么样子。

演示板之变

演说者在会上做演示时，常被要求遵循“标准化”幻灯片模式，这一思想也被沿用至今。《Head First Java》的合著者之一、“热情用户制造”网站的负责人凯西曾出席过不少会议，也做过无数次幻灯片演说。2005年，她在个人网站上发表了一篇题为“别被PowerPoint害惨了”的文章。本中指出，“既然人们那么痛恨PPT，为何还会一再出现‘有会必有PPT’的情况呢？会议协调员几乎从不问你是否需要使用幻灯片，他们只管把幻灯片的模板发给你，然后在你开讲前的几周便向你索要PPT文件。如果演说时没有幻灯片，就如同说要一丝不挂地做演说。”那么怎样的幻灯片画面才能为演说锦上添花呢？凯西说，“图画比起文字的确更容易让人印象深刻，可惜雄踞幻灯片之上的仍是文字，而这些文字基本上并未有所‘添花’。”



声讨PPT

2007年春，悉尼晨锋报刊登了一篇由安娜·帕蒂撰写的题为“研究人员指责PowerPoint祸水”的文章，引起了轩然大波。文章重点介绍了新南威尔士大学的几位研究人员的一份报告。在20世纪80年代提出认知负荷理论（cognitive load theory）的约翰·斯威勒（John Sweller）教授便是其中一位。根据他们的这份报告，一个人如果同时摄入视觉和听觉信息，那么其处理信息的难度会增大。既然人们无法在同一时间边看边听，于是作者断定“PPT演说即将走向消亡”。此处“使用幻灯片的演说”即是指将文本信息投到屏幕上，以对应所说内容。文章之所以引起广泛的关注，部分原因在于约翰教授的这样一句话：

> “使用PPT做演示已成灾难，实应摒弃。”

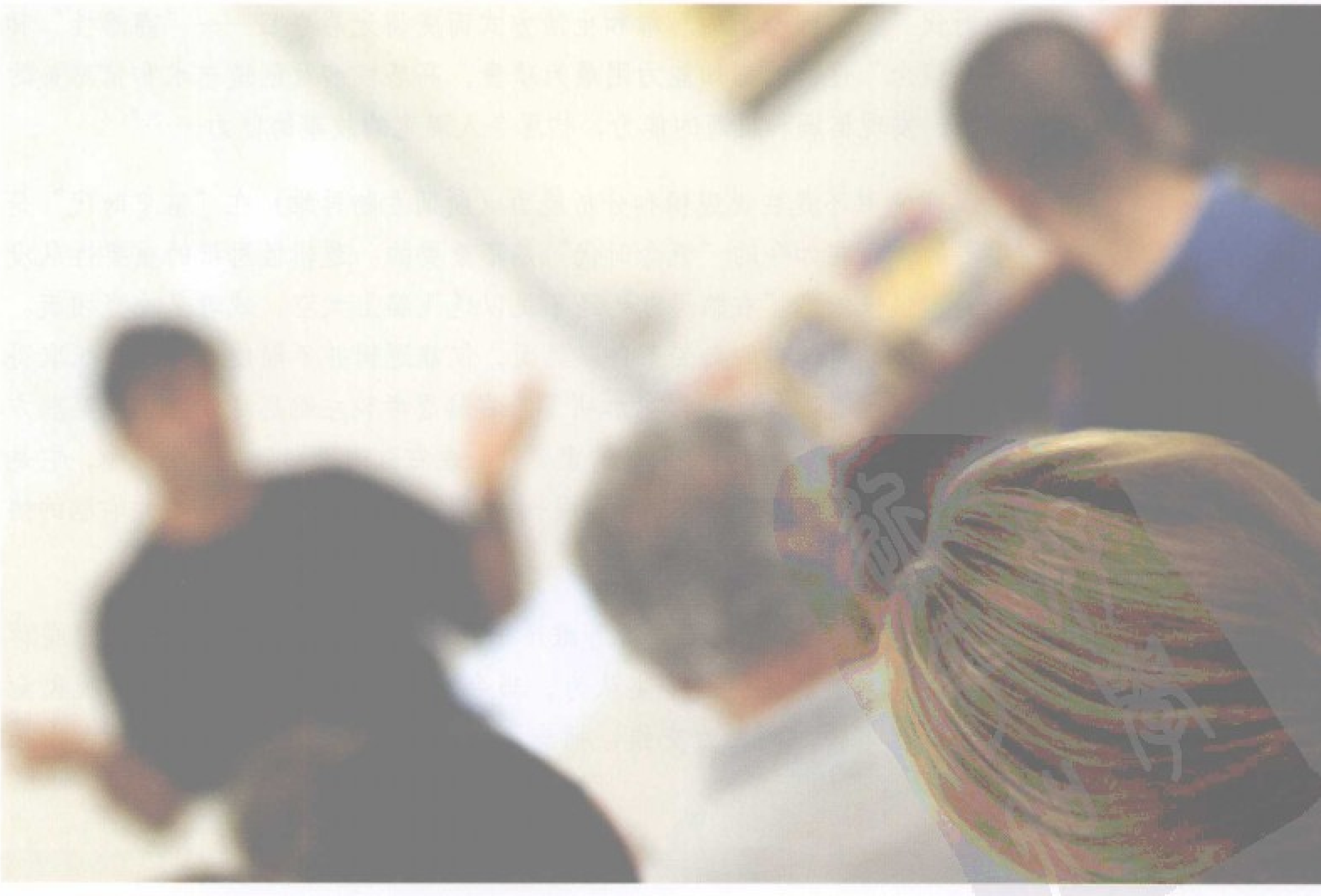
这番话极具煽动性。此话一出，声讨PPT的呼声愈高。斯威勒教授真正坚持要摒弃的是现在使用PPT做幻灯片演说的方式。我十分同意他的看法。有种说法是，PPT模板以及各种声音、音效等糟蹋了PowerPoint。这种说法确有几分道理。可是，PowerPoint也好，Keynote也罢，它们绝非方法，而是制作工具。设计方法得当，则可物尽其用；反之，则一塌糊涂。

时代在变

那么，是到了抛弃幻灯片的时候了吗？我看不见得。但人们早该摒弃标题式幻灯片模板的不当使用。人们也早该意识到，在演说时，文本演示内容与口头所述信息完全一致非但不起作用，反而会影响信息的传

递。直觉告诉我们，一个历时20分钟的演说，如果使用PPT只是为演示文本信息，那么该演说一定收效甚微。研究表明，对于听众而言，让他们在听的同时盯着屏幕看的话，只会阻碍其对信息的处理和认知。因此，演说者在演示文稿时闭上嘴，让观众自己看幻灯片的效果可能更佳。但这样的话，问题就出现了：还要演说者干嘛?

一场精彩出色的演说不同于一篇撰写精良的文稿。若偏要将两者结合在一起，只会造成两败俱伤的下场。令人惋惜的是，如今多媒体辅助的演说大多中庸不出色。但这又恰恰为我们创造了展示个人、脱颖而出的机会。如今的演说标准还比较低，因此，每一小步的改进和提高都会使得演说变得与众不同，从而脱颖而出。不过，当越来越多的人发现传统的PPT使用方法与现实不符时，对PPT的期盼值必然会升高。



3 全新的演说方式

丹尼尔·平克（Daniel Pink）的畅销书《全新思维》（A Whole New Mind）是我06年夏天的最爱。汤姆·彼得斯（Tom Peters）称此书为一个奇迹。此说法绝不是无凭无据。《全新思维》一书为“禅之于演说”设立了时代背景。平克将当今时代称为“概念时代”，其中以“高感性”（high-touch）和“高概念”（high-concept）两种感知为主导。“未来将属于那些拥有与众不同思维的人，”平克说，“设计师，发明家，教师，故事讲述者都用右脑思考问题，他们想象力丰富，善于观察趋势。而这些恰恰是个人能否取得进步和成功的关键。”

在《全新思维》一书中，平克准确生动地讲述了当今职场人士所面临的威胁和机遇。他称我们正生活在一个与众不同的新纪元、新时代。在这样一个时代，拥有与众不同思维的人将被给予前所未有的重视。我们所处的时代“……因全新的思维和生活方式而变得光彩夺目——‘高感性’和‘高概念’这两大感知能力则最为珍贵，高感性涉及创造艺术和情感美的能力，发现格调和机遇的能力，构思令人满意的故事的能力……”

平克并不是在说逻辑和分析能力（所谓左脑思维）在“信息时代”是重要的，而在如今的“概念时代”是不重要的。逻辑性思维的重要性从没减弱，仅仅依靠“右脑思考”还不足以送飞船上太空，或者是攻克顽疾。逻辑性思考是其中的必要条件。然而，仅靠逻辑并不能使个人或组织取得成功，这一道理如今显得愈加明了。右脑思考较左脑思考，除了在某些方面更有优势外，两者具有同等的重要性。左右脑的差别只是一个比喻，它是基于大脑两半不同的特质；要完成一件事，即使再简单，也需要左右脑的协同工作。

尤显珍贵的是，《全新思维》一书中提到了“六种感知”，或称“六种右半脑能力”。平克认为，当今世界，自动化和企业外包现象愈演愈烈，事物之间更为交错，拥有那六种感知能力对成功的职场人士来

说是必不可缺的。

这六种关键能力是：设计、故事、整合、移情、幽默和意义。它们虽不是成功的保证，但一个人想在当今世界取得成功、有所作为的话，具备上述六大能力是尤为重要的。下文主要讨论了这六种能力在多媒体的演说中的运用，读者大可将这六种能力运用到游戏设计、编程、产品设计、项目管理、医疗保健、教学以及零售等方面中去。此处将丹尼尔·平克提出的这六种关键能力加以总结，如下幻灯片所示。



设计

对于许多商业人士来说，设计就是装饰事物的表面，好比在蛋糕外面裹上的一层糖衣。此种设计固然重要，但绝非关键所在。在我看来，与其说那是设计，不如说那是“装饰”。装饰，无论好坏优劣，是显而易见的。有的装饰让人赏心悦目，而有的则让人心生厌恶。但不管怎样，装饰是实实在在地存在的。然而，真正的设计则让人不易察觉，比如书本封面的设计、机场指示牌的设计等。（优秀的设计让我们对指示牌上的信息一目了然，而吸引我们的并非是配色、排版或概念等。）

设计始于创作之首，而非末尾，否则再好的点子也会黯然失色。倘若你在演说中要用到幻灯片，那么设计应始于开启电脑之前的准备阶段。在准备阶段，一定要平心静气，集中考虑所要演说的话题、目标、关键词以及针对的听众人群等问题。只有那样才能设计出令人赏心悦目的幻灯片。

故事

人们获得事实、信息或数据的途径有很多：网络、电邮或寄送。和过去相比，现在要获得数据及“事实”是件太轻而易举的事了。认知科学家马克·特纳（Mark Turner）把说故事称为“叙述想象”，而那恰是一个关键的思考方式。我们在说故事和听故事时会表现得异常兴奋。我们生来就会讲故事（也会听故事）。在孩提年代，我们渴望“展示”、渴望“给别人说故事”，于是一空下来便和小伙伴们聚在一起，说一些真实的，一些至少在我们看来很重要的事情。

但不知何时起，“故事”变得等同于虚幻，甚至被称作谎言了。于是，为严肃人士所不屑的故事及其叙述便淡出商界和学术界。可是我从大学生那里获知，讲述真实故事的大学教授往往是最受欢迎的，也是教学效果最好的。我的学生们告诉我，（在他们眼里）优秀的教授不会照本宣科，而是将自己的个性、性格以及经历融入到所授材料中，然后将

其娓娓道来，令人受益匪浅、印象深刻。好故事可以终生受用：用于教学，用于分享，用于启迪，当然，可用于劝诫。

整合

专注、专业和分析能力在“信息时代”是十分重要的。而在“概念时代”，综合演绎能力及把看似无关联的元素整合成新元素并将其清晰地呈现出来的能力至关重要，有时甚至被当做衡量个人能力的标尺。平克把这种能力称为“整合”。

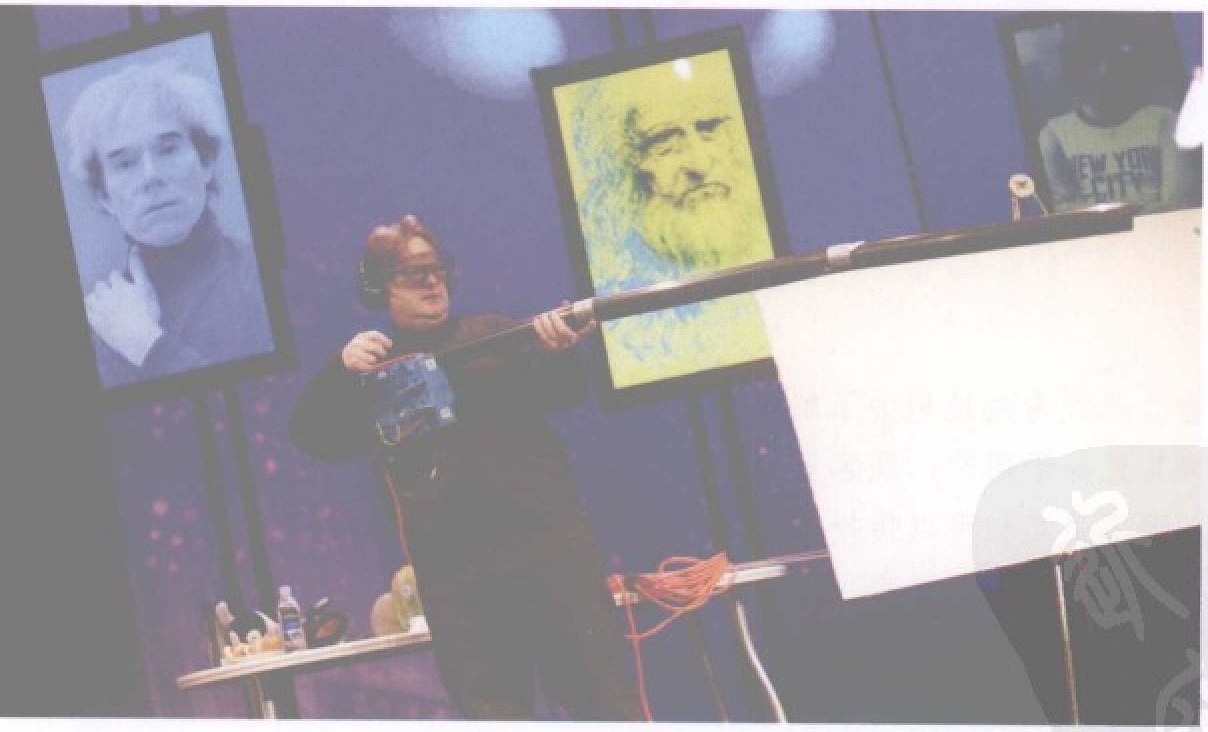
优秀的演说者能够阐述未被发现的关联，能够“看清关系间的关系。”整合能力要求我们更透彻地看待事物——即以不同的角度看待问题。任何人都能演示大量的信息，并重述屏幕上呈现的内容。但我们需要的是能够发现不同格调，且嗅出细微差别以及化繁为简的能力。演说中的整合并非指“简化”信息，使其像电台广播或电视里常用的话语那样“标准化”。整合能力是在演说之前，将我们所有的思维——逻辑、分析、演绎、推理、直觉——调动起来，从而看清周遭的事物（比如演说的话题等），然后归纳出要点，分清主次。这也是一个对有用与多余信息进行取舍的过程。

移情

移情是一种情感能力，是设身处地地去了解他人感受的情感体验。比如，优秀设计师具有将其置身于用户、顾客及大众立场上的能力。那或许更多的是一种才能，而不是某种可以传授的技能。但至少每个人都可以在这方面做得更好。通过移情，演说者可以即时地判断出听众是否听懂了演说。一位具有移情能力的演说者能够根据自己对听众的解读，而对演说做出适当的调整。

幽默

平克提到，在概念时代，工作中不仅需要严肃和认真，还要懂得玩乐。虽然每次的演说环境各有不同，但在许多公共演说的场合，恰当的幽默可以使演说令人回味。此处“幽默”并非“开玩笑”和当小丑，而是引人发笑的经典幽默。在平克的书中，印度医师马丹·卡达丽亚（Madan katatia）指出，许多人以为严肃的人最适合做生意，因为他们更具责任心，“但这种想法是错误的，是过去老套的思想，爱笑的人更有创造力，因而能创造出更多的价值。”我在书中也提到，人们一直错误地认为，商业演说必定是枯燥无味，其听众必定是要忍受而非享受。同时，如果使用幻灯片（若不用，谁来帮你？老天吗？），就要越复杂越好、越详细越好、越丑陋越好。这种想法一直延续至今，但我们希望将来此想法也会成为过去。



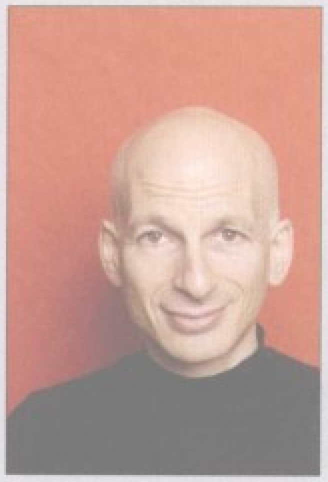
讽刺作家Tom Rielly在2007TED演说中开玩笑。
TED/leslieimage.com

意义

我不想小题大做，不过我确实认为演说就是一个机会，一个改变世界（或你所在的社区、公司、学校等）的机会，无论这种改变是多么的渺小。演说做得差，自己会很泄气，甚至事业也会受影响；相反，演说做得好，自己和听众都会有种满足感，甚至事业会因此而蒸蒸日上。有人说我们“为意义而生”，为展示自我、和他人分享重要之事而活。如果你现在干着一份自己热爱的工作，那么你是幸运的。倘若如此，你一定是兴致勃勃地期待与他人分享你的技能——你的故事。向他人讲授新事物、与其分享自认为重要的事，从而相互交流，这恐怕是最有意义的事了。

对于现在所谓“标准”的PPT演示，观众虽然明知不够理想，但也见怪不怪了。然而，你若超出他们的预料，让他们看到你在为他们考虑，对PPT里的材料了如指掌，并将能对他们演说当做一种莫大的荣幸的话，那么，你就为改变当前的状况尽了一份力，哪怕作用再小，其意义都是深远的。

丹尼尔·平克在《全新思维》一书中提出的六种感知能力：设计、故事、整合、移情、幽默和意义，为我们勾画了所处的新时代的特征，阐明了高感性——包括杰出的演说技艺——在今天如此重要的原因。全球范围内的职场人士必须清楚地认识到，所谓右脑能力之六种感知能力——设计，故事，整合，移情，幽默和意义——较过去更加重要的原因。拥有“全新思维”能力的工程师、CEO以及“有创意的人”将是现代出色演说者的主力军。当然，现代演说者仅拥有这些能力还是不够的，若再具备诸如出色的分析能力等其他重要能力的话，你定能成为“概念时代”里与人交流的佼佼者。



赛斯·高汀（Seth Godin）

演说家，博客作家，《肉丸圣代》（*Meatball Sundae*）的作者

www.sethgodin.com

市场营销专家，演说大师赛斯·高汀把演说比作情感的转移。

无论在教堂、学校或世界百强公司，只要做演说，都要用到PowerPoint软件。设计者开发PowerPoint，起初是用作他们和营销部之间的交流工具。该工具非常出色，因为它使密集的语言交流成为了可能。你或许要问了，为何不发备忘录呢？现在还有谁会看那玩意儿？随着公司的快速发展，我们需要找到一种群体之间交流信息的途径。PowerPoint于是成了不二之选。

PowerPoint可以成为电脑中功能最强大的软件，但它目前还不是。无数创新均无果，原因是精英们无不按照微软的“指示”去使用PowerPoint，而那些指示恰恰是错误的。

所谓交流，是使他人采纳你的观点，了解自己因何而喜（或悲，或乐，诸如此类）。如果只是以文档形式展示一组事实和数据，建议还是取消会议，给每人发份报告得了。

人的大脑分左右两半。右半脑主司情感、音乐和情商；左半脑则侧重思维、事实和数字。当你进行演说时，观众会同时调用左右两半大脑。他们会用右半脑来评判演说者的说话方式、着装和体态语。在通常情况下，人们在你演示第二张幻灯片的时候已对你的演说优劣定下结论。此后，不论再讲什么，也都是于事无补。逻辑混乱，或者事实缺乏根据，这些会破坏演说的效果，但情感因素是关键。演说时单有逻辑是不够的，因为交流还涉及情感的转移。

演说者必是向其听众及世人宣扬某种观点。如果听众都同意你的观点，你也就没有演说的必要了。难道不是吗？你只需把项目报告打印后发给在场的每一位听众，这样还可以节省时间。可情况并非如此，我们之所以做演说，为的就是提出自己的观点和看法，并为他人所接受。

如果你相信自己的看法，就大胆地提出来！尽可能做到有理有据，从而达到你演说的目的。听众会为此感激你，因为每个人在内心深处都渴望得到他人的支持和认可。

如何立竿见影

一、幻灯片上的内容不应是你叙述要点的重复，而应起到一个推波助澜的作用。所做的每张幻灯片，要力求做到可以证实所述内容不仅准确，而且可信。而做到这一点，感情投入是必需的。切记每张幻灯片上不要超过六个词！再复杂的演说也完全可以做到这一点。

二、不要使用质量差、低俗的图片。图片要有针对性。假设谈论休斯敦的污染问题，那么可以一边讲述污染现状，一边展示鸟儿死亡、烟雾粉尘的图片，甚至是一张病变了的肺部的照片。仅仅引述几行美国环保署公布的数据是远远不够的。前者看似有些愚弄众人、有失公平，但那确实有效。

三、不要使用渐变、旋转或其他幻灯片切换效果。要做到一切从简。

四、为观众准备一份书面文档，上面标好脚注及详细要点，篇幅不限。演说伊始，就告诉他们，演说结束后会将此次演说的详细文档发给在座各位，因此不必做记录。一定要记住，演说的目的是为了动之以情，使听众为你所讲的而动容；而书面文档则可以晓之以理，使听众为你所述而折服。绝不要把一套幻灯片打印出来发给听众。没有你的解说，这些幻灯片就是废纸一叠。

具体做法很简单：打出一张幻灯片，在听众中引起情感上的共鸣。听众会端坐着等待你为图片做解说。如果你做得恰到好处，那么只要他们一想到你所说的话，就会记起那幅图（反之亦然）。这的确与众不同。但当别人都在循归蹈矩之时（这很容易），你却做出了大胆的革新。如此作为，绝非易事。

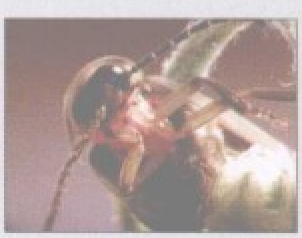






幻灯片范例

这是赛斯曾经使用过的一些幻灯片。如果没有他的解说，它们几乎毫无意义。通过赛斯对这些图片饶有趣味的阐述，使得其故事令观众难以忘怀。







新时代，新思考

今天，与人进行高效沟通的技巧较过去发生了许多改变。如今，我们不仅要会读写（那是必不可少的），还要懂得视觉沟通。我们需要更高的视觉认知能力，同时还要意识到图片在表述重要信息时所发挥的作用。

设计图画并将其用于现场演说的人把PowerPoint看做一种创建文档的工具。他们所遵循的原则以及采取的技巧常受到商业文件固定模式的束缚，例如信函报告及空白表格等。许多商业人士和学生在使用多媒体制作幻灯片时，设计套路似乎就是文本框、大小标题再加张剪贴画，仅此而已。

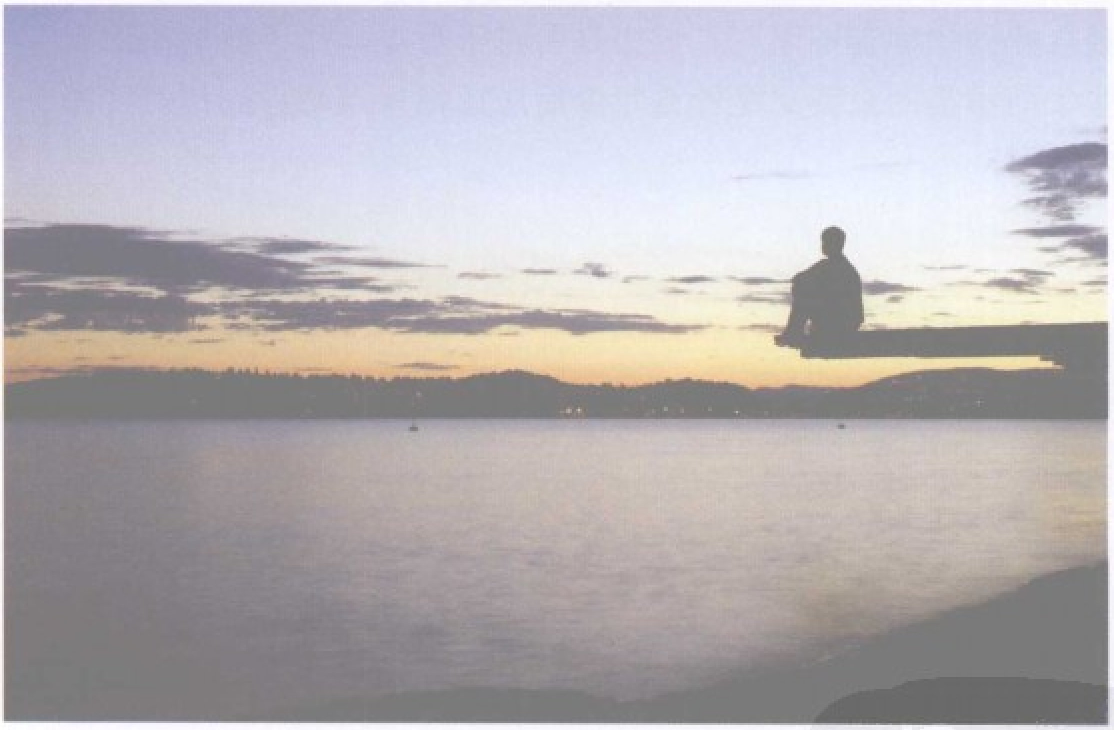
如果想将演说做得更好，那么仅阅读关于PowerPoint的使用方法以及演说技巧类的书（包括此书）是远远不够的。那些书自有些许道理，但你还应借鉴业已被证明有效的，具有视觉效应的故事叙述等形式。比如，纪实电影就是讲述非小说类故事的媒介，其中集叙述、采访、音频、录像、照片和字幕于一身。这些要素也可以应用到演说中。做电影和做演说是两码事，但也并非如我们认为的那样风马牛不相关。我看过肯·伯恩斯（Ken Burns）导演的所有纪实片，从中就学到了说故事时如何使用图画的许多方法。

漫画是获取新知和灵感的又一源泉。漫画将文字和图画完美地结合来叙述故事，令人印象深刻、难以忘怀。

漫画和电影是借助图画讲故事的两种表现手法。这里我们需牢记一点：会议演说或主题发言完全可以借鉴一部好的记录片或漫画所遵循的原则和使用的技巧，而那种传统的以罗列要点为主的商业文件形式是绝对不可取的。

告别过去

“禅之于演说”的指导思想要求我们摒弃在PPT时代养成的有关设计和演示幻灯片方面的不良习惯。我们首先要做的便是对过去我们大脑中固有的演说方法说不，比如每张幻灯片上应有七句话，额外还需插入什么剪贴画等。可是，遵循传统思想的演说者并没有为此丢掉饭碗，不是吗？但是如果始终一如既往，那么我们不可能会有所新得。因此，我们必须打开思路，以一个全新的视角去看待这个世界。



练习

你可以选择独自一人或一组人进行头脑风暴，审视自己对幻灯片演说的看法以及公司的指导思想（如果有的话）是否正确。想一下，造成目前幻灯片演说一团糟的原因是什么？如何使其变得和谐一致？对于幻灯片的设计和演示，有什么问题需要重新给予考虑？在其设计和演示过程中又是什么原因，导致演说者本身和观众感到“痛苦不堪”？过去是否过于看重华而不实的东西？那些华而不实的东西又是什么？今后应该把重点转移到幻灯片的哪些方面？

本章要点

- 优秀的幻灯片应像日式便当那样，内容安排得当，高效、优美，毫无赘饰。演说内容应力求安排得简约、平衡并富有美感。
- “禅之于演说”是一个指导思想，并非一系列固化的、必须遵循的规则。设计和演示幻灯片的方法有很多。
- 传统的PPT演示方法已为公众接受,但却收效甚微。问题不在于某个软件或技巧，而在于所形成的不良习惯。软件确实有优劣之分，但用旧版本的PowerPoint（或Ketynote）同样可以做出效果非凡的幻灯片。
- 在“概念时代”，优秀的演说者需具备“全面思考”的技能，同时征服听众的理智（“左脑”）和情感（“右脑”）。
- 在多媒体辅助下的现场演示好比是说故事，其采用的技巧较商业文件相比，与纪实电影和漫画有着更多的相通之处。如今现场演说必须依靠图画以及其他适当的多媒体的辅助。
- 我们已认识到在过去造成低效演说的种种不良习惯。改变这一现状，首先要做的便是告别过去。





准备篇

内心坚定的自制力能孕育强大的力量。

詹姆士·拉塞尔（James Russell）



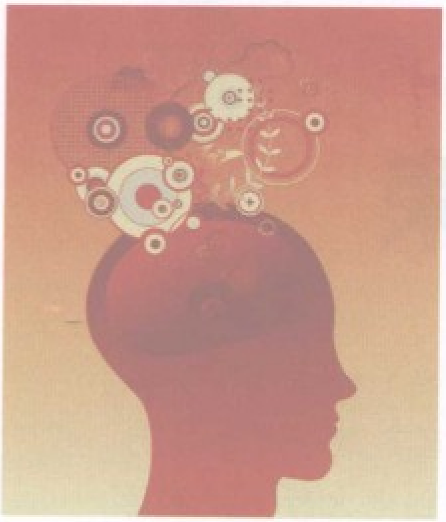
2

创造、限度和约束

在第3章，我将谈到演说的准备步骤，此处，我们先来谈谈准备过程中通常被忽略的创造力问题。你或许认为自己不是个有创造力的人，更别说把自己当成设计师、作家、艺术家等创意大师了。但是演说内容的构思——尤其是通过多媒体演示的内容——是需要创造力的。

我最近给大学生做了一次演说，鼓励并热切要求他们牢记：人都具有创造力（他们都是人，不是吗？）。当我让他们举手示意时，大多数人表示自己缺乏创造力，称自己毕竟不是什么设计师或艺术家，只是普通的商学院学生而已。当我再问及他们是否觉得会议或商业演说需要创造力时，只有几位学生持肯定意见。“那商业演说与设计思维有关系吗？”几乎没有几个人认为二者有关联。“那设计的好坏会对演说有所影响吗？”学生们这才理解。但设计和演说又怎样相关呢？学生这样问我。他们只听说过别人设计iPod苹果播放器、咖啡机或跑车什么的，从没听到过设计演说、幻灯片之类的。

演说的准备过程亟需或理应需要创造力，需要同时调用理性“左脑”和感性“右脑”，其中设计十分重要。谁说商业演说和创造力没半点关系？难道所谓商业就仅局限于数字处理和营销管理吗？难道具有良好设计思维的学生无法成为未来的商业领袖？难道“设计思维”或“创造性思维”不是职场人士应具备的重要能力吗？



不论他们学的是什么专业，手头又有什么任务，设计思维的重要性不可小觑。

一旦你认识到准备演说需要创造力而不是简单地以线性的方式堆砌事实和数据的话，你就会发现，这一过程其实是一个调动“全部思维”的活动，需要左右脑思维的共同参与。当然，调查研究有赖于大量的逻辑分析、计算或者说“左脑思维”。但是，将这些全部转为演说则更多地需要右脑思维。

始于初心

禅门老师常会提到“初心”（初学者之心）或“童心”。人若能以一颗童心看待生活，他一定精力旺盛、充满热情，且易于接受各种思潮和做法。“初生牛犊不怕虎”，所以孩童敢于探索、发掘和尝试新事物。倘若你怀着初心面对一些创造性事物，则能将其看得更清，而不受传统思维与习性的思维。初学者思想开放，包容力强。他们爱说“为什么不……”、“让我试一下”之类的话，而不是“这可没做过……”或“这可不常见”。

当你以一个初学者（即便你已是经验丰富的成人）面对挑战时，你不会惧怕失败或担心犯错。你若怀着“老手的心”去处理问题，则会忽视其他解决之道，原因是你会受到过去的思维牵绊而与新事物、新方法绝缘。以老手自居的你会说“那样做是行不通的”亦或“根本不能那样做”。但你若有初心，则会说“那样做有什么不行吗？”

怀揣初心，便无所畏惧。我们都害怕犯错，唯恐受人指责，这是人之常情。但是这种担忧实在不可取。犯错和具有创造力虽说是两码事，但你若不愿犯错，真正的创造力又从何而来？你若总是有所畏惧、不愿冒险，就只会采取保守的做法——那些为前人所认可的做法。寻着“走过的道”有时确可能找到“出口”，但我们绝不能盲从。你若开明，就会发现公认的方法有时的确奏效。但是选择业已被公认的方法去解决问题，绝非习惯使然，而是经过内省，以全新的眼光和角度来思考问题的结果。

孩子生来具有创造力，他们生性爱玩、敢于探索。孩提年代的我们才是我们的本真。那时的我们会聚精会神地创造“艺术”，一做就是几个钟头，原因在于那“艺术”就在我们心中。随着年龄增长，恐惧、疑虑、自我审视以及过度思索便开始蔓延。看一下身边的孩子，就可以认识到：现在的我们仍具创造力；这才是真正的自我！无论你是28岁还是88岁，一切都不迟，因为人人皆有颗孩童的未泯之心。



初学者可包容万物，而老练者则反之。

——铃木俊隆 （Shunryu Suzuki）

你也有创造力

创造力和想象力不仅艺术家、画家和雕刻家要有，教师也要有，程序员、工程师、科学家也不例外。在许多职业中都需用到创造力和想象力。美国航空航天局的工程师们通常习惯左脑思维，但正是他们在地面上急中生智寻得对策，才使阿波罗13号航天飞船损坏舱体内的一氧化氮问题得以安全解决，否则后果将不堪设想。而他们临时用胶布和备件的大胆举措则散发出智慧的光芒，靠的都是丰富的创造力和想象力（即右脑思维）。

所谓具有创造力，并非指穿时尚衣，听爵士乐，饮卡布奇诺咖啡。它是指唤起全部思维以寻求解决问题的方案。只有具有创造力的人才能够不受陈规和条条框框的羁绊（有时速度要快），去探寻未知问题。解决未知问题，逻辑分析能力不可少，但也需要考虑全局。而对全局的考虑，靠的是右脑，即创造力。

回到PPT会议演说，看似稀松平常，但其却是创造力的集中体现。每一次演说就是展示自我的机会。做演说，就是要使听众信服，你所讲的何等重要，何等有用。因此，为何要把演说做得和别人一样？为何总要如他人所愿？又为何不做得超然脱俗，使人耳目一新呢？

人人都有创造力，而且比我们自己所料想的还要丰富。因此，每个人都要努力挖掘自己创造的潜能，充分发挥个人想象力。

布兰达·尤兰（Brenda Ueland）所著的《假如你想写作》是我读过的最具启发性的书籍之一。该书于1938年首次出版，我觉得名为《假如你想拥有创造力》似乎会更恰当。书中简单但智慧的建议不仅对写作爱好者受用，对所有希望在工作中更具创造力的人同样奏效，甚至可以使某些人，如程序员，流行病学家，以及设计师和艺术家等，迸发出创造的火花。下面是布兰达·尤兰的一些看法，将其熟记于心，必会对演说的

准备或是任何需要创意的工作大有裨益。

弥天大谎

“我可没创造力。”呵，这可真是我们向自己撒的一个弥天大谎。你也许不会成为第二个毕加索（还是那句话，你怎么知道不会？）。不过这不重要，关键是你不要妄下结论、提前打退堂鼓！失败没关系，而且也是必要的。失败使人痛苦，但那种痛只是一时的；相比之下，没有勇气去尝试，去冒险——尤其是出于害怕遭人非议——这要令人痛苦得多了。失败是过去的事，发生了也就结束了，转瞬即逝。反倒是“那样做的话会不会……”、“要是当初我那样做的话会……”之类的种种踌躇，整日缠于脑际，挥之不去。如此下来，这沉重的思想包袱必会扼杀你的创造力。抓住机会放松自我吧。人生仅一次，且转瞬即逝。何不施展才华、证明自己呢？你会令他人刮目相看。更重要的是，你会为自己而喝彩！



图中是肯•罗宾逊在2006年TED大会上做演讲时的情景。
（图片采自TED/leslieimage.com）

做海盗

灵感藏在哪里？随处即是。但若墨守陈规、循规蹈矩，终将与灵感无缘。灵感有时存在教学之中。在传授知识的过程中，你自己便会对所讲内容有了再认识；再加上受到学生热情的感染，这些即会激起你灵感的火花。布兰达说，“我所能帮他们的，就是让他们更自由、更无畏。放手去吧！不要顾虑重重！要像狮子一样勇猛，做个海盗！”自由太重要了！要像孩子般地自由自在！这是大家都清楚的，只是需要不时地提醒自己这一点罢了。

别逼自己

惬意闲暇的时光对于个人十分重要。许多人，包括我自己，终日忙碌，担心无所作为。可是，好点子往往得之于“懒散”之际，就在“浪费光阴”之际油然而生。面对工作挑战，人需要暂时退而避之——去海边散步，到林中小跑，骑骑车，又或在咖啡厅花上四五个钟头，边读报纸，边饮咖啡。如此这般，你便会精神焕发。有时你需要一个人独处一会儿、放缓忙碌的脚步，那样才能以别样的眼光看待周边事物。一个经理若能明白这个道理，便会给下属足够的休息时间（只有对下属绝对信任的情况下，他才会做到这一点）。这样的经理才是可靠的，也是最棒的。

投入热情

爱、激情和想象力是创造力的源泉。无热情便无创造力。热情有悄然无声和高亢激昂之分，不过关键是一定要真挚。我曾经出色地完成了一个长期项目，一位先生对此评论道“你很投入，我（感谢）你能……”，这似褒实贬的评价不是在挖苦我么？这些人令人扫兴，全然不知何谓热情。生命短暂，我们大可不必同此类人为伍，对于那些只会泼人冷水的人更是如此。至于我们会给别人留下何种印象，别人会对我们的激情做何评论，随他们去好了。

严格约束下的创作会将想象力的翅膀完全伸展，并迸发丰富想法；在彻底自由下创作则可能使作品散作一盘沙。

——T.S.艾略特（T.S.Eliot）

在约束中创作

我有两位朋友在日本环球影城工作，一位是艺术总监Jasper von Meerheimb，另一位是环境绘图总设计师Sachiko Kawamura。他们最近为一家日本设计公司做了场出色的演说，主题为限制激发创意。他们在演说中谈到了如何构思，并如何根据有限的时间、地点及预算进行实施。对于专业设计师来说，创作原本就是在外部的种种约束下进行的。至于约束起到了推动还是阻碍作用，都无关紧要，世界本就是如此。正如约翰·梅达（John Maeda）在他的《简单：设计、科技、商业、生活》（The Law of Simplicity）一书中所说，时间有限是最常见的约束（力），但时间紧迫和创意往往是并驾齐驱的……

客户、老板等人往往会提出一系列的要求，设计师需要按照这些要求创造性地完成设计。这对他们来说就是家常便饭。然而，对于更多的非设计人员来说，因为手头有强大的设计工具，所以根本无法理解种种约束和限制的意义。对于一个在设计方面未受过培训的人来说，在使用当今的软件工具构思设计演说幻灯片（或海报、网站、业务简报等）时，他不是迷茫于多如牛毛的选择，就是对如何把自己的艺术感知力运用到作品感到无所适从，比如选择什么颜色、形状和特效等。上述两种情况往往都不会使设计令人满意。我们可以向专业设计师学习的是：1.约束（力）是强大的“盟友”而非“敌人”；2.为自己设限，限制激发创意。

为自己设限，则可以使自己将要传递的信息（包括视觉信息）组织得更有条理。


Pecha Kucha Night 42
Tokyo
Pecha Kucha Night 42
Tokyo





演说新风潮

Pecha Kucha是在2003年由两位东京侨民发起的一场全球演示风潮，是人们对于PPT演说的传统态度发生改变的一个体现。这种演说方法很简单，要求演说者使用20张幻灯片，每张幻灯片的讲解时间为20秒，整个演说历时6分零40秒钟。幻灯片是自动切换的，幻灯片播放结束，演说也随之结束。这种简单而严格的限制是为了保证演示能够简短而精辟，从而使更多人在当晚获得演说的机会。

从阿姆斯特丹到奥克兰、从威尼斯到维也纳，全球有80多所城市都有Pecha Kucha之夜。东京的Pecha Kucha之夜通常在时尚的多媒体会场举行。我出席过一次，感觉那里既具正式会议的严肃，又有夜总会的轻松。

别的不说，我觉得Pecha Kucha是种不错的训练和实践，值得大家一试。即使在实际工作环境中不会用到这种演示方法，这对你的现场表述能力也是一种极好的锻炼。是否将Pecha Kucha的“20×20 6:40”模式完全照搬到公司或学校并不重要，重要的是其精髓及“诱导性约束”的理念是适用于几乎所有的演示场合的。

Pecha Kucha式演说的确很难使话题深入。但若在演示完后，随之而来的是热烈讨论，那么甚至是团体都可采用此类演说形式。我可以想象学生使用这种方式演说的场景：首先简要精练地介绍研究项目，然后导师和同学们进行深入的探讨。一成不变的45分钟典型幻灯片演示与6分40秒紧凑的演示加上半小时的提问和讨论，这两种演说方式对于学生来说哪种更有难度？哪种更能彰显学生的知识面？另一方面，如果无法在7分钟内说出主旨的话，那么这个演说也就不必做下去了。

登录以下网站查询举办Pecha Kucha之夜的就近地址：

www.pecha-kucha.org



你会在一系列禅道中发现，严谨的研究、操练以及严格的约束力能够激发出个人的创造力。比如日本历史悠久的俳句，它就受到各方面的严格约束，但通过大量的操练还是能创作出不多于17个音节的句子，既抓住了语言细节，也展现了含义精髓。日本俳句在形式上有着严格的限制，但正是这些约束，才使作者得以表现特定的含义，使其语言微妙且有深度。在《无为而活》（Wabi Sabi Simple）一书中，作者理查德·鲍威尔（Richard Powell）谈到日本盆景和俳句的宅寂（Wabi Sabi）、自制和简练时，做了如下评价：

传递信息，需抓主弃次。过于繁琐，只会使人生惑。简洁方能让人思路清晰。

人在一生中需要面对种种方面的约束，但它们并不一定就是消极的。实际上，约束对我们是有益的，甚至能激发挑战自我、另眼看世界的魄力。当我们被临时要求做一个20分钟的即兴演讲或45分钟的调查报告时，时间上、方法方式上和预算上都受到了限制。此时我们须深思熟虑，综合考虑实际情况，做好准备，使演说做得内容清晰、切题，安排得当。

随着我们的生活变得愈加纷繁复杂，人们面临的选择也与日俱增。清晰的构思、简练的设计也显得越加重要。清晰和简练不正是人们孜孜追求的目标吗？但是能够做到的却少之又少（正因为此，简约清晰也就备受崇尚）。你想一鸣惊人吗？那么就将演说做得美观、精练吧。与众不同是需要创造力和勇气的。观众们期盼看到一个富有创意、英勇无畏的你！

本章要点

- 演说的准备、设计构思以及进行都需要创造力，而人人都有能力完成这一创造活动。
- 创造力意味着敞开心灵，也意味着敢于犯错。
- 约束不是敌人而是盟友。
- 在准备演说时要发挥约束的作用，并坚持做到：简单、清晰和精炼。





3

一切从构思开始

在准备演说时，切记要离开电脑。许多人犯的一个根本性的错误就是，大部分的时间坐在电脑前面，琢磨着怎么讲，讲什么。其实在设计之前，首先要做的是对演说全盘考量，并确定主旨，只有心绪平静才可能做到。如果注意力都在幻灯片制作上，那么心思是难以平静下来的。

大多数人从一开始就喜欢使用软件去构思演说中使用的幻灯片。实际上，这是软件开发人员乐意看到的，而我并不推荐这样做。我认为在设计前期用笔在纸上“模拟”出构思的做法更好，那样思路会更清晰。在我们随后将其数码化时，一些富有创意的想法便会自然涌现。通常人们使用PowerPoint或Keynote软件来制作幻灯片，在电脑前一坐就是很长时间。我把进行构思离开电脑的做法称为“构思模拟化”，用以对应在电脑上进行的“数字化构思”。

自行车式还是汽车式

软件公司向我们提供了不计其数的幻灯片制作模板，虽然有时候会派得上用场，但更多的时候只会干扰我们，起到适得其反的作用。爱德华·塔夫特（Edward Tufte）就曾说，对于PowerPoint我们要认识到，它会造成内容过于空泛，同时使传递的信息杂乱无章。诸如PowerPoint和Keynote这些幻灯片制作软件的确会对我们的演说起到辅助作用，可是如果使用不当或不慎则会产生副作用。

大约20多年前，在硅谷，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和其他人士谈到个人电脑的巨大潜能以及如何设计并使用电脑才可以最大限度地发挥人类的才能等问题，他在纪录片《回忆和想象》（Memory and imagination）中说到：

> “我认为，电脑是人类有史以来最伟大的工具。有了它，人类的心智好比装上了飞轮，可以任意驰骋。”

人类算不上移动能力最强的动物。但是有了自行车，情况可就不同了。自行车使我们的能力无限扩大。这难道不是电脑——当今最强大的工具——应该起到的作用吗？

在演说的设计阶段，电脑所起的作用是如载你自由驰骋的“自行车”还是将你限制其内的“汽车”呢？前者会令你思维开阔，而后者已有的功能只会禁锢你的思想。自行车式地使用电脑，思维会得到开发；而汽车式地使用电脑，只会使思维困钝。仅仅了解制作软件中条条框框的使用方法和某些演示技巧是不够的，你还需要充分认识演说的创作和设计原理。一个理想的软件并不会给你设定太多条框和规矩，相反它会激发你的创意，提升你的才干。为了使电脑和制作软件为展示我们的才思发挥最大的效力，请关闭电脑，离开它一小会儿。



设计工具

在准备演说或其他重要活动时，我最常使用的工具包括一叠黄色的书写纸、数支彩笔和一本笔记簿。如果在办公室，我还会用到大白板。数字科技虽然强大，但还比不上纸笔那般方便和快捷，也无法像在大白板上那样随意添加或删除想法。

大多商业人士甚至大学生都喜欢直接用幻灯片准备演说内容。关于这点，你可以向设计师学习：多数设计师——包括玩电脑长大的年轻一代设计师——通常先在纸上勾勒出各种奇思妙想。

有一次我拜访苹果公司的一位创意总监，向他讨教对当时我们着手的项目的高见。他说自己有好多想法要告诉我。我当时猜想他肯定会用幻灯片或影片、至少是彩打图片向我演示。但当我走进他的办公室后，却发现台上硕大的苹果显示器是关着的（我后来得知，这位杰出的设计师连续几天都没开过电脑）。他拿出一卷纸，纸上记着他的想法，铺开足足有五米长！上面有手绘的图画和文字，好似一幅巨大的漫画。这位富有创意的总监从纸的一端开始，带我领略他的奇思妙想，时而会停下来做些修改或补充。介绍完毕，他把纸卷好递给我，说：“你拿去吧。”我将在随后的PPT使用中引入他的一些主张。



“有了思想，没有机器也能办事。有了思想，机器才开始为你效劳……你尽可以在沙地上用一根细棍绘出思想。”

——阿伦·凯（Alan Kay）

纸笔

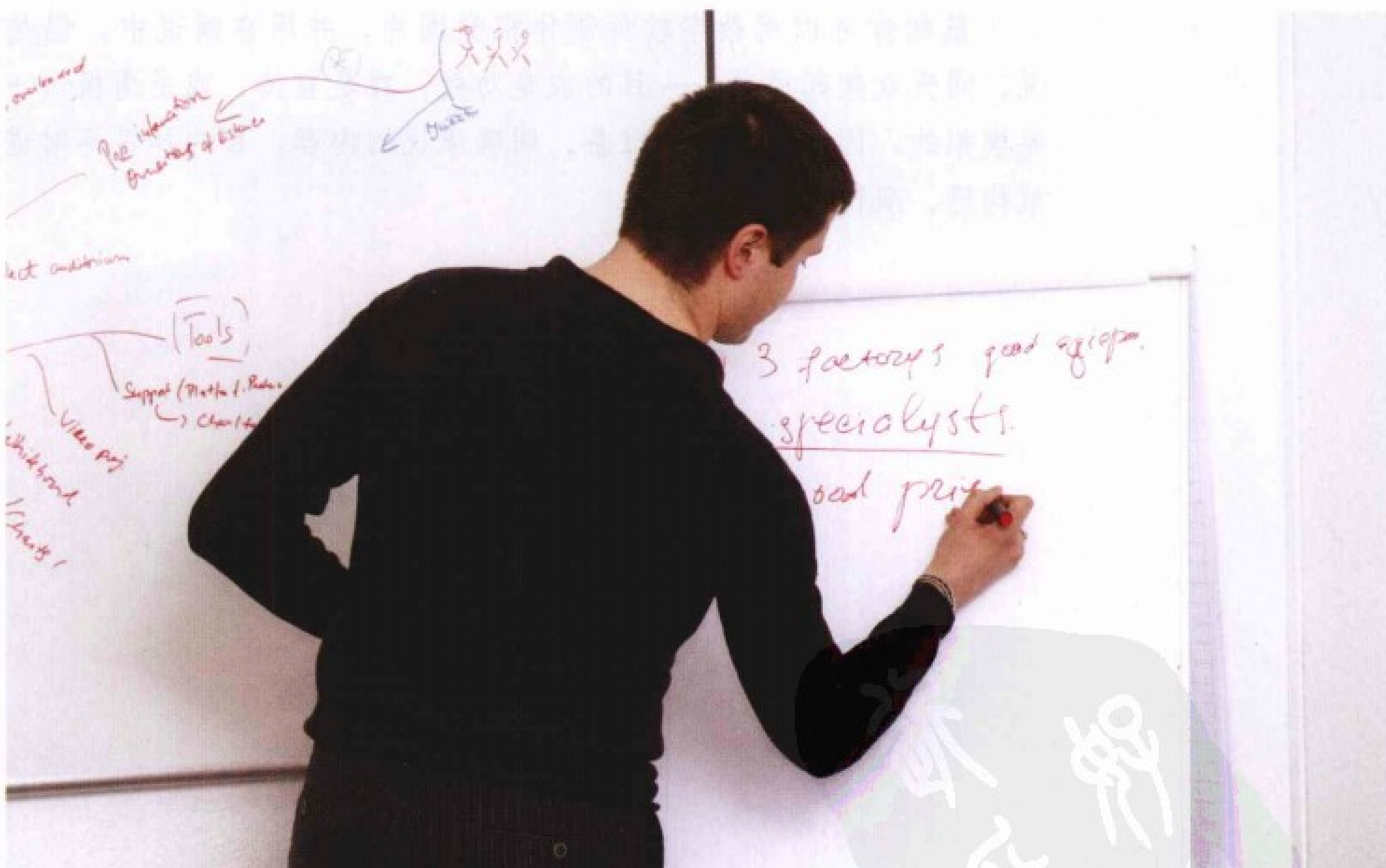


我经常会在办公室以外的地方工作，比如咖啡馆、公园或是开往东京的新干线。虽然我基本上都会带着手提电脑，但我还是喜欢用纸笔记录下想法。我当然可以使用电脑，但和很多人一样，当我用笔在纸上涂写、勾勒想法时，这一系列动作仿佛和我的右脑产生了更为紧密的联系。大脑中的所思所想跃然纸上，灵感也如泉涌般由然而生。而且和坐在电脑屏幕前相比，以纸笔的形式记录下的思想显得更为强大和有力。

白板

我会把想法和创意记录在办公室的那面白板上。那有一大块空白的地方够我写，没有一点拘束感。写完后，我经常会后退几步一览上面的内容，然后思考着如何将他们排列起来组建成幻灯片。使用白板的好处就是，当你和一组人讨论的时候，大家的想法和观点都可以被记录下来，直接而且一目了然。记录下要点并构建完演说框架后，我会构思一些图画（形），比如最终会在幻灯片里出现的图片、数据表。这些简单图画（形）可以辅佐我的某一观点，比如说这里放一张表格、那里放一张图片，这张使用数线图等。

你或许会问，那我为何不直接在PowerPoint里创建幻灯片呢，那样不是更省时吗？实际上，那么做只会耗费我更多的时间。理由是我需要在编辑和预览这两个视图中间不停地切换。相比之下，模拟构思法（使用纸笔或白板）更易于让我纵观全局，也使我思路更清晰。在完成模拟构思以后，接下来转化为数字构思（使用PowerPoint或Keynote等软件）就显得格外容易了。我有时甚至不用再去看白板上的内容就能轻松搞定，因为通过模拟构思我对所涉及的内容已经了如指掌，对于每一步如何做已经十分明确。有时我则要看一下标记，提醒自己使用怎样的图片、放在哪个位置等。然后我就登录iStockphoto网站或从自己的高品质图片库中找出最合适的图片。



报事贴

大叠的纸和记号笔看似“老套”，实则为非常有用的工具。它们也是描绘思想的最简单的工具。我在苹果公司工作的时候，组织大家寻求灵感的主要方式是在墙上贴报事贴。或者由我把大家的想法记下来，或者大家上来写出或勾画出自己的想法，然后陈述其观点或者对他人的进行补充。这种场面的确是乱，但乱得好。讨论过后，我会把墙上贴满的帖子带走，然后贴到自己办公室的墙上，一贴就是数天，长则数月。一到需要准备演说的框架和图示，这些帖子就派上用场了。将各种观点、想法全部贴在墙上的做法不但便于综观全局，也使我们对于什么重要需要保留、什么次要可以删除等一目了然。

虽然你可以用数字软件制作视觉图片，并用在演说中。但是，演说，同听众架起桥梁——目的或是劝勉，或是宣传，或是通报——是需要模拟的。因此，在全面准备，明确演说的内容、目的和目标时进行模拟构思，演说才会自然。





放慢节奏

生活中放慢节奏不仅能使人活得更健康快乐、更有成效，也能让人的思路变得更清晰。这一说法乍听上去不免有些荒谬，因为生意场上速度就是一切。创新也好，市场也罢，快速是关键。

然而，我在这里谈的是一种心境。你要处理的事情太多太多，这是毫无疑问的，你很忙碌。但是问题不在于"忙碌"本身。一天中似乎总有做不完的事情；有许多事你很想去做，但时间上又不允许。这就是每个人所要面对的时间上的约束。但时间紧却可以化作一种鞭策，激发人的创意，从而使问题迎刃而解。因此，问题不在于"忙碌"本身，而是"忙乱"。

当你感到有紧迫感，思维涣散、心不在焉时，这时你便处于一种忙乱的状态。尽管你已经在尽力做事，但你希望能做得更好，你相信自己可以做到。这种想法很好，但你很难静下心来思考问题，只能是应付了事而已。于是你选择尝试，深呼一口气，琢磨着下周的重要演说，然后打开电脑开始构思。这时办公室的电话和手机同时响了，你把电话转为语音留言，接了手机，因为是老板打过来的。电话里老板说："马上准备好测试规程书！"这时新邮件提示音也响了。一位大客户发来邮件，标题是："紧急！测试规程书不见了！！！"没过一会儿，同事又从门缝探进脑袋，说："嘿，测试规程书不见了，你知道吗？"即便你知道现在不是处理这份规程书的时候，但你还是去办了。在这种环境下，想要"放慢节奏"或平静"思绪"，谈何容易。

"忙乱"会扼杀创造力。原来可以召开研讨会或主题演讲，从而使人们参与到热烈的讨论之中，可是由于时间紧迫，便改为一堆幻灯片的展示会。受时间所迫，人们不过是将过去的幻灯片临时拼凑在一起，作为新演说的内容，然后就开始演说，结果交流不畅，听众也受罪。没错，我们是忙得快要发疯，那就更不应该用凑数的幻灯片去打发听众，

浪费他们和自己的时间。要想把一件事做得更好需要做到独具匠心，同时还要为自己开辟出一片独处的时间和空间。

设计师、音乐家，甚至企业家和程序员，这些创作精英们无不以独特的眼光看待事物，并都具有敏锐的洞察力和独到的视角和问题（答案很重要，但是提问在先）。对于多数人来说，这种洞察力、见识以及灵感只有在放慢思绪，对事物做全面考虑后才能产生。不论从事何种职业——科学家、工程师、医生又或是商人，在构思演说时，都需要远离电脑片刻，而且最好有独处的空间。

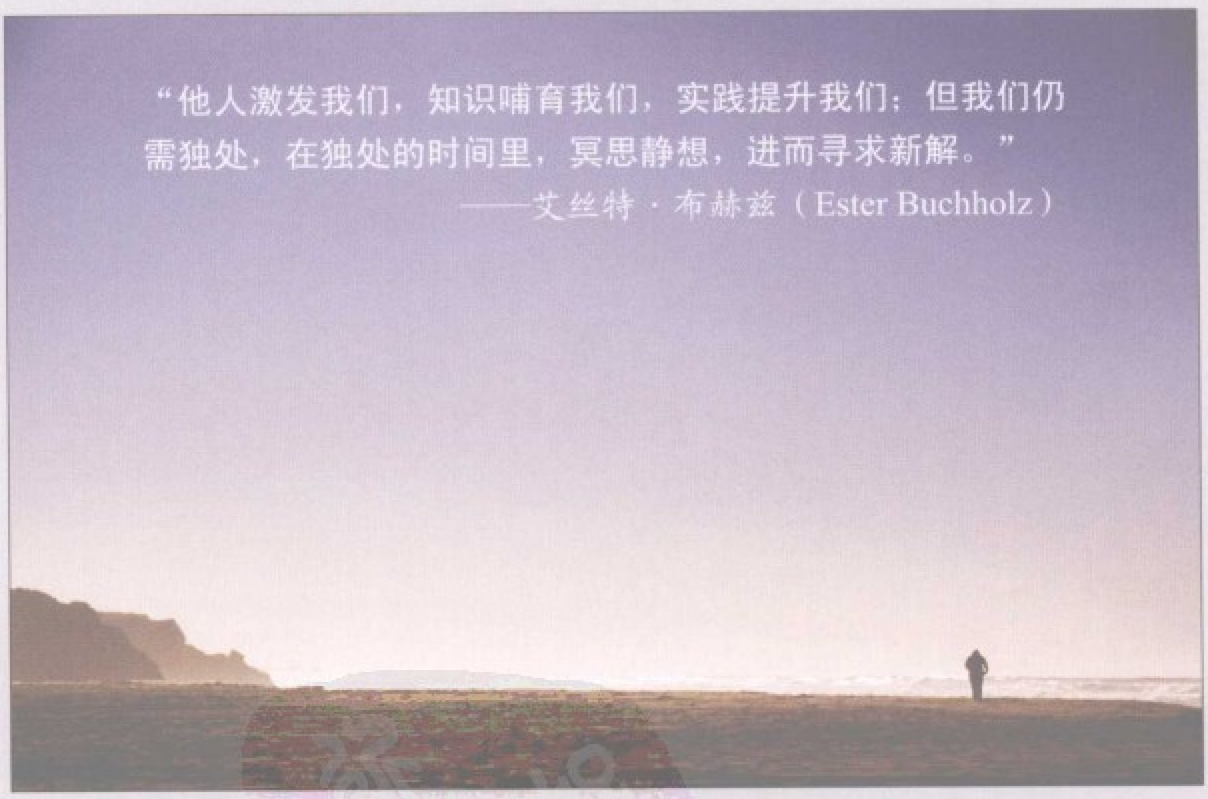
许多幻灯片演示之所以没有达到预期的效果，其原因之一是如今的人们不会花（也没有）足够的时间去分清主次。演示做得毫无新意并不是因为演说者不够聪明或缺乏创造力，而是因为他们没能静下思绪冥思片刻。只有在“无电脑、无网络”的条件下，才能纵观全局、明确核心部分。独处并不意味着独自一人，我就发现了一个很好的独处空间——楼下街边的星巴克餐厅，那里的服务人员都叫得出我的名字。餐厅内有时虽然很喧闹，不过人们很惬意地坐在沙发上，听着悠扬的背景音乐。就在那里，我拥有着一处独处的空间。

我并不是说越多的独处时间就一定能够弥补思想上的匮乏，激发更多的创意或灵感。不过尽可能多地抽出一些时间独处，还是颇受益的。至少对我来说，独处更易于我集中思想，使我思路更清晰，更好地把握全局。清晰的思路和对整体的把握是一个演说的精髓，而这恰恰是大多数演说没有做到的。

我不想把独处的作用说得过于玄妙。很明显，独处过多也有害处。然而，在当今这个繁忙的世界里，又有几个人能享受过多的独处时间呢？对于大多数的职场人士来说，能够独处那可简直比登天还难。

独处的必要

许多人认为独处是人的一个基本需求，如果无法满足这一需求，身心都会受到影响。于2004年去世，享年71岁的心理分析教授艾丝特·布赫兹（Ester Buchholz）对“独处时间”做了毕生的研究。她认为，人们低估了独处的作用同时高估了群聚的作用。她认为，挖掘创造的潜力，独处很重要。她说，“独处是解决生活中疑难问题所不可或缺的”。她接下来说的话用一张幻灯片展示给大家。我在做以创意为主题的演讲时，通常会用到这张片子。



独处有着积极的作用，学会独处才能激发创造力。不要惧怕独处。

——罗洛·梅（Rollo May）

提问的哲学

据说佛教认为人类所处的境况十分危急，就如同一个人被箭射中后危在旦夕的情形。设想一下，这个人不是询求自己如何得以救治，而是询问射中他的那支箭是从哪条弓射出的，那弓是谁造的，造箭和弓的人又是些什么样的人，他们为什么要为了箭选择这个颜色以及弓上用的是哪种弦等。显然他问的都是些无关紧要的问题，而忽略了最为直接的问题。

我们的生活又何尝不是如此？我们总对摆在眼前的现实视而不见，只是一味追求高薪水、好工作、大房子以及要职位等转瞬即逝的事物，并且终日患得患失。佛教称，生活中充满着灾难和痛苦、厌恶和不满，但那些都在所难免。同样地，在如今的商界和学术界，有相当一部分的演说都做得极烂：效果甚微，时间被白白浪费，演说者和听众都怨声载道。

如今关于如何做演说、怎样把它做得更好等问题，专业人士展开了许多讨论。对于各行业及演说者来说，演说的现状从某种角度看就是“岌岌可危”，如何改善这一状况很重要。但是，大多数的讨论集中在软件使用和技术上，比如用什么软件，是选择Mac还是PC，什么动画和切换效果最好，哪种遥控器最好，等等。这些问题虽然还不至于说无关紧要，但却成为讨论的主流，这样不免会分散我们的注意力，使我们偏离初衷。许多人在演说的准备阶段，将大部分时间用在PPT图片和标题字样的选择上，却忽略了对内容呈现的整体安排。而对于某一特定的听众群，恰当、有效的内容安排才是最为重要的。

什么不该问

我们一味地沉溺于软件技术及演示特效的讨论，就好比那个被箭射中的人，在危急情况下只关心无关紧要的问题。

我通常被问到最多的两个无关紧要的问题是“每张幻灯片上要列几行要点？”和“一次演说应准备多少张幻灯片才最合适？”我的回答是，“这取决于很多因素。一张也不要怎么样？”人们这才开始注意到他们提问的问题所在，当然我通常也不会那样作答。关于要点的问题，我会在第6章谈到。至于多少张幻灯片最合适，这个问题真的不恰当，决定使用多少张幻灯片的因素很多，决不能一概而论。有的人只用了五张幻灯片，我都觉得演说做得冗长乏味；而有的人用了不下200张幻灯片，结果却给人留下了内容丰富、令人回味的印象。由此可见，幻灯片的数量不是问题。如果你的演说是成功的，观众根本不会去留意你到底用了多少张幻灯片，他们也不会在乎这个！



问什么

现在你独自一人，手边有纸和笔，心情轻松，思绪平静。脑海中勾画出下个月要做的演说，或者是下周的，甚至是明天的（注意，此处是说你要做的，而非不得已而做的演说）。回答下列问题：

- 演说历时多久？
- 演说现场什么样？
- 当天何时开始演说？
- 听众是谁？
- 他们有什么背景？
- 他们希望从我（们）这得到什么？
- 为什么要由我做演说？
- 我希望观众做什么？
- 什么样的视觉媒介最适合现场及听众？
- 我演说的最终目的是什么？
- 要讲解什么内容？
- 接下来是最为实质性的问题：

我演说的核心内容是什么？

换言之：如果听众只能记住一点（那样的话你算幸运了），你希望那会是什么？

两个基本问题：你想说明什么？其意义何在？

我参加的演说中，大多数都是某一领域的专家，借助PPT为外行的听众作讲解。这也就是演说的基本情境了。比如，一位生物燃料技术方面的专家受邀给当地商务部门人士做场演说，具体介绍这一领域的情况，及公司在该领域的作为等。最近我就参加了一个类似的演说，结果一个多小时的演说结束后，我突然意识到，那场演说简直堪称“奇迹”，因为它让我开始相信，即便是用我母语讲述的演说，在有幻灯片说明的情况下，也可能让我听不出半点名堂。那次我可是一点都没弄明白那个演说者到底想说明什么问题。我的一个多小时被这样被白白地浪费了！

浪费时间绝不是PowerPoint软件的错，也不在于那些差劲的幻灯片。如那位演说者能在前期准备时考虑清楚两个问题，那么他的演说一定会有很大改进。这两个问题是：“我要讲什么？”和“我所讲的为什么重要？”

演说者要确定演说的核心内容并将其清晰地表述出来，这对他们来说已不是桩易事了。但“演说的意义何在”才是真正让人感到棘手的问题。这是因为，由于演说者太过熟悉演讲内容，以至于会认为演说的意义听众会不言自明。而事实上，这恰恰是人们（包括多数听众）所期望了解的。通常自以为十分明显的道理别人却不一定理解，或者即便理解却不知其意义何在。在这种情况下，除了晓之以理之外，还要动之以情，调动情感因素使听众信服，为之动容。因此在准备演说素材的过程中，优秀的演说者会站在听众的立场上，设身处地来考虑他们的感受。这也就是我们之前所称的“移情”。

回到那次糟糕的演说上来，那位演说者其实是一位生物燃料技术领域的专家，获得过不少成就，但他的演说尚未开始，其实就已注定失败了。那些幻灯片，都是之前他在为公司的技术人员做演说时用过的，这说明他根本没考虑当天的演说对象。普通观众和他公司的员工怎么可以等同呢？此外，他也没向观众说明“演说的意义何在”这一重要问题。优秀的演说就是一个说者有所为和听者有所得的过程。显然那位专家在准备演说时并没有意识到这一点。



那又能怎样?

我在准备自己的演说或帮他人准备的时候，经常说的两句话是“那又能怎样？！”和“你的看法是……？”在构思演说内容的时候，一定要站在听众的立场上，问问自己“那又能怎样？”在整个准备过程中，多问自己一些尖锐的问题。比如，“这个和我的观点有关联吗？”“这张的确很酷，但对所讲内容会起到什么作用吗？”“加上这张，只是因为自己感觉良好？”等。我们自己在做听众的时候，也都会边听边画问号：他讲的跟主题有关联吗？他是如何论证的呢？如果所加内容未有助于回答以上问题，那么就不要把它加到你的演说中去。

你能通过“电梯测试”吗?

如果“那又能怎样”的方法对你没用，那可试试“电梯测试”，以检验你对演说的核心是否清晰明了。这个测试办法迫使你在30到45秒内说出你演说的实质内容。试想以下场景：你在一家世界领先的科技公司工作，一次你已做好给公司市场营销部的负责人阐述一个新想法的准备，虽然时间安排和预算都很紧张，但能否获得决策层的认可事关重大。当你来到副总裁办公室外，在会议案前一切准备就绪时，她突然拎着大衣和公事包走了出来，说，“抱歉，我临时有事要走，我们边走边说吧……”此情此景，你能够在乘电梯到达停车场这段时间里，清楚地说出自己的想法并获得她的赞许吗？当然，发生上述情况的概率很小，但也不能排除这种可能性。现实中更可能的是你被临时要求缩短演说的时间，比如从20分钟缩减到短短的5分钟（或从1小时减少到半小时）。对此，你能够从容应对吗？的确，你也许不会碰到这些突发情况，但是通过模拟类似的情况，就能够使演说内容变得更加紧凑，条理更加清晰。

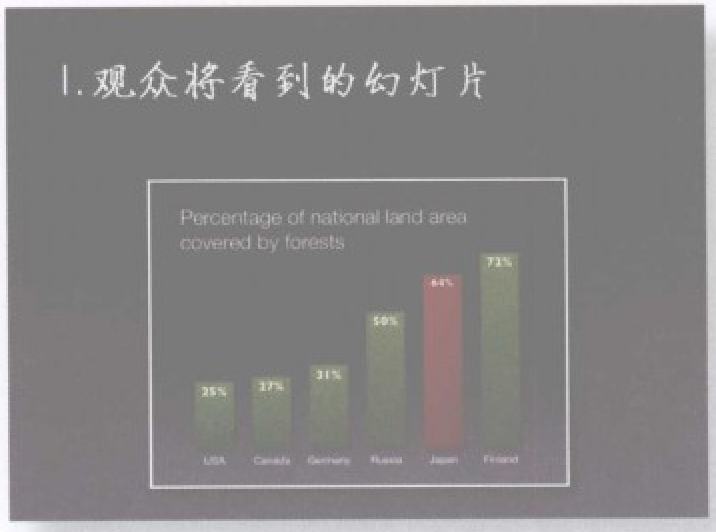

“那又能怎样？”

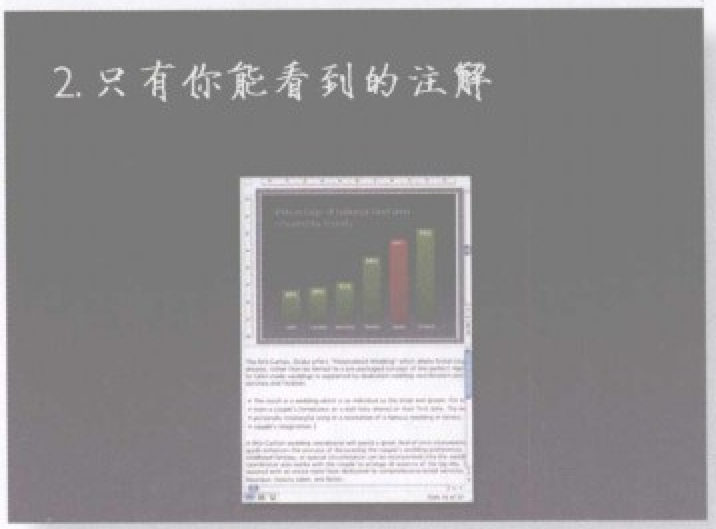

你能通过电梯测试吗？

讲义的作用

如果你在演说的准备阶段为观众制作了一份讲义，那在现场演说时就不会有迫于面面俱到的压力了。准备一份适当的讲义——附上你认为必要的细节——能够在当次演讲中针对特定的听众着力讲解最重要的内容。同时，你也不必担心演说时跳过某些数据、表格或相关信息会带来什么大碍。注意，你在演说时不可能做到面面俱到！许多演说者心里老想着“万一我没说……”，于是就在幻灯片里加入了方方面面的信息，或者以此显示他们都是“认真负责”的人。含有文本和详细图表的幻灯片十分常见，但你若把那些作为讲义的话，那就大错特错了。正确的做法是：幻灯片从简，讲义求繁。此外，绝对不要把幻灯片打印出来当讲义下发给听众。为什么呢？身为演说大师和纽约最成功的科技大亨之一的大卫·罗斯（David Rose）对此是这样解释的：

> “不论演说前后，绝不要把幻灯片打印出来发给听众，那样就预示着失败。从根本上讲，幻灯片需要由演说者来讲述，是用来辅助讲述者的……因此，如果只是将其发给听众，那么只会造成干扰，毫无意义可言。通俗地讲，如果只用幻灯片就够了，还要演说者干什么？”
>
> ——大卫 · 罗斯

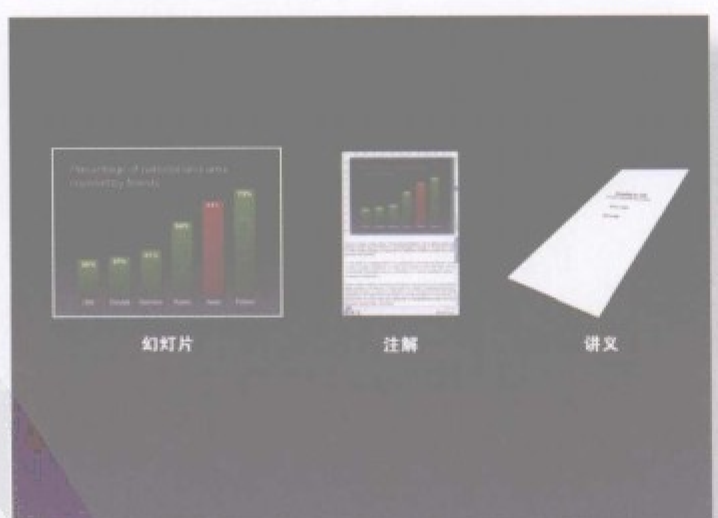




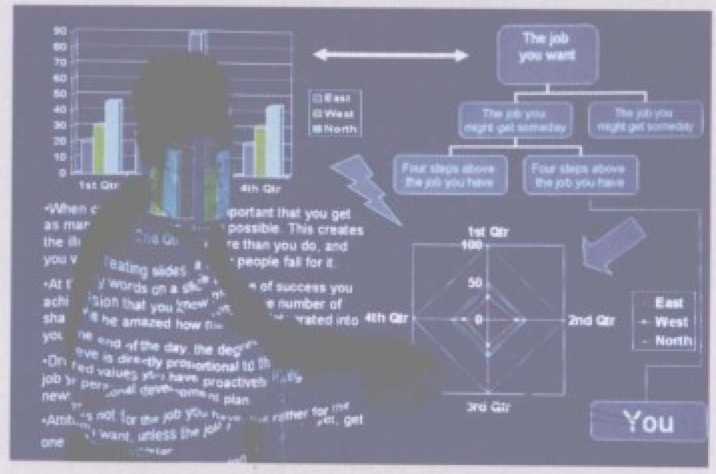


演说的三部分

演说通常由幻灯片、注解和讲义三部分组成。如果你明白各部分的作用，就不会再把所有信息（文字、数据等）都添加在幻灯片里了。你可以选择把部分信息放在注解部分（作解释或演说备份之用）。演说大师克里夫·阿特金森（Cliff Atkinson）早就提出过这种主张，但大多数人仍然习惯把幻灯片做得满满的，上面附有大量的文本以及难以辨认的数据等，然后将幻灯片打印出来作为讲义发给观众。在我关于“演说的设计”所做的演讲中，我曾用如下四张片子表述我此处的观点。



幻灯片文档



幻灯片和讲义是两回事。我在此将由幻灯片简易拼凑而成的讲义称做“幻灯片文档”。为了节省时间，许多人会将此作为一箭双雕之事。初衷是好的，但结果却差强人意。这种为了节约时间而把幻灯片文档作为讲义并最终导致失败的做法，使我想起一句谚语：一心二用，徒劳无功。

幻灯片应尽可能做到视觉效果好，从而使论证更为有力、有效。而阐述内容、依据和调动气氛等则是通过口述来达到的。至于会后下发的讲义，则又是另一回事。听众拿到讲义，身旁没有你的讲解，所以讲义至少要做得同演说内容有同样的深度和广度。通常来说，讲义应提供更深、更广的信息，因为此时观众是在自己读，而不是听你说。有时候，演说中使用的材料摘自演说者所著的书籍或期刊，要是那样的话，讲义可以很简洁，因为观众完全可以从相应的书籍或期刊中获取更多有关信息。

幻灯片文档怪圈

如今，粗制滥造、毫无新意的幻灯片随处可见，原因之一是许多会议组织者要求演说者严格按照统一的模板制作幻灯片，并在会议开始前很早就把PPT文件交给他们。组织者随后打印出这些所谓“标准化的”PPT，并放进会议活页夹或拷入DVD供会议出席者带回。组织者这样做的意图是，这些含有大小标题和文本内容的幻灯片既可以辅助演说，还能用作重要的讲义供听众会后阅读和参考。这样一来，演说者便处于两难的境地，不得不问自己：“我设计的幻灯片主要是为现场演说服务还是要供观众会后阅读呢？”

于是许多演说者便选择了一个折衷的办法，即两者兼顾之。这样制作出的幻灯片既对演说没有任何帮助，印出来后也不便阅读（听众也就不会去读）。这类幻灯片文稿所以不易阅读，因为上面满是各式各样的图文框，显然称不上什么文档了。

幻灯片文档不高效，也不美观。试图把幻灯片既作为现场演示文稿又用做会后讲义也只会导致一败涂地。可惜如今这一做法却很典型，也十分普遍。PowerPoint（或Keynote）软件是用来展示视觉信息，以帮助阐述道理、证明观点，从而使观众有所收获的一种工具，但它们并不是创建文本的好工具——那是文字处理软件的事。

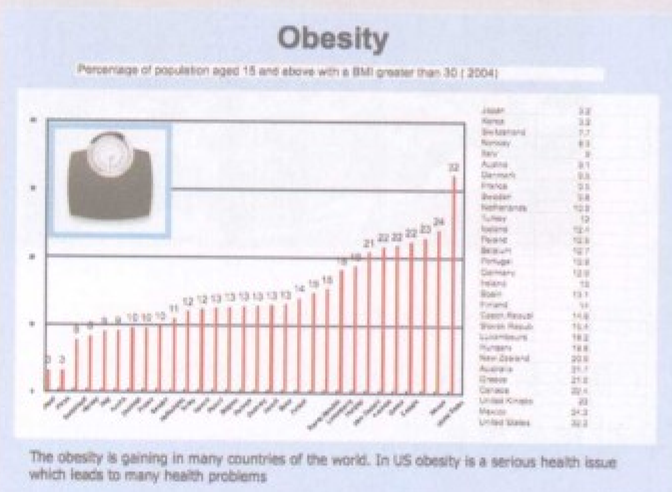


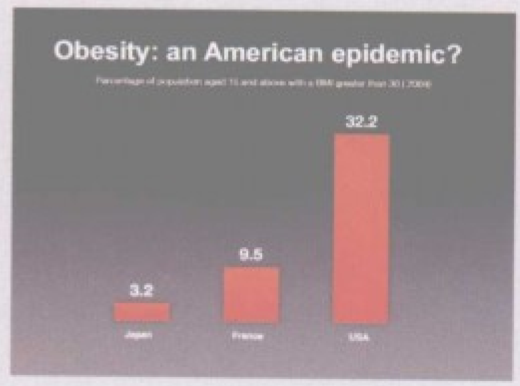
会议组织者为什么不要求演说者另附一份涵盖了演说要点，且内容翔实、深度适中的书面文件呢？使用Word文档或PDF文件则会更合适，上面还可以标明文献资料，并提供一些链接供感兴趣的观众自己研读。会议结束，会有谁去阅读那些打印出来的幻灯片文档呢？大家最多不过瞅几眼那些模糊不清的标题、要点、图表和剪贴画等，然后凭借自己的推断去获得一些理解。没过多久，也就放弃了。但如果同时有一份书面材料摆在面前（假设撰写得当的话），那观众就没有理由满足于对演讲主题只有浅显和模糊的理解了。

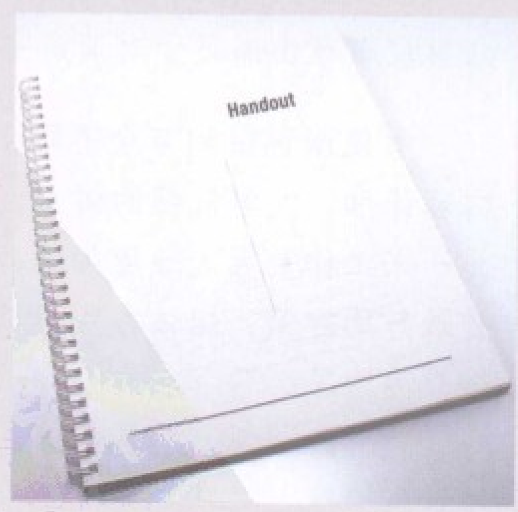
要使演说做到与众不同、有力有效的话，两样东西不可少：其一，内容详细、文笔流畅的讲义；其二，简明扼要、图文并茂的幻灯片。如此一来工作量大大地增加了，但却能实在地提高演说的质量。这也许不是最好的对策，但该办法简单、直接、一目了然。其实这也是最容易的一个办法了。

避免使用幻灯片文档

左面的那张幻灯片以两种形式列举了30多个国家的人口肥胖率。表格和条线图均是从Excel直接粘帖过来的。把Word或Excel中的内容复制到PowerPoint的做法十分常见，但没必要把所有的信息都拷入幻灯片中。演说时如果需用到大量的数据，可以在讲解时把相关资料以文本的形式发给听众（由于分辨率较低以及屏幕面积有限，图表上很小的数据是无法清晰演示的）。可行的做法是择取部分最有用的信息。例如此处的两张幻灯片，演说者的意图是要说明美国的肥胖率远远高于日本，那就没必要列出如此多的其他国家的相关情况。至于这些相关的信息，完全可以印在讲义上，留待听众回头自己看就可以了。







凡事预则立

若你准备充分，就能在演说过程中清晰地阐明你的意图；如能通过“电梯测试”，则在任何情况下都能较好地表达核心思想。我有一个名叫吉姆的新加坡朋友，他最近通过E-mail向我讲述了一段他的有趣经历。在此与大家分享，旨在说明在演说的准备阶段中理清思路、明确中心的重要性。他在E-mail里这样写道：

> 亲爱的朋友……我有了一个创意，数月以来一直想汇报给他。最后他终于同意下周和我见面。我知道那人属超极神速型，于是我在准备报告时力争做到一切从简，从内容、核心观点到图表，我都力争做到精益求精。进入办公室，寒暄几句，然后我们便直奔主题，不一会我突然发现谈话间，我已经把所准备的都讲给他了，而且他居然表示可以进一步再谈！随后他看了下手表，说高兴见到我并对我的来访表示感谢。我送他出大楼时碰到了我的两个下属，他们悄悄和我说，“嘿,你都没做演示就把目的达到了 ——真是神了！”
>
> 与此同时我自己也深感困惑：“我辛苦准备的演说，他甚至都没看一眼！制作它们可花了我不少时间！”随后我便恍然大悟了。演说的准备其实就是理清思绪和确定重点的过程，从而使观众听得明白。正是因为做了充分的准备，我才能顺利地阐述我的观点和思想。单单是那些图表，就可以使我记起所讲内容，尽管观众没有看到，但它们已经是演说不可分割的一部分了。

吉姆的这个例子很好地说明了准备充分可以使你对演说的内容了如指掌。有了适当的计划准备，就算是出现投影仪突然发生故障，或是客户临时要求不用PPT，直接陈述，我们也能够从容不迫地继续讲说下去。

准备阶段时需要确保思路清晰，畅通无阻。我热爱技术，而且认为在许多情况下幻灯片制作软件的确十分有用。但在计划准备阶段，还是用“模拟构思”的办法更好——几张纸、一支笔、一块白板又或是带着狗去海滩散步时随身携带的小笔记本……只要是对你有用的都可以。彼得·德鲁克（Peter Drucker）更是语出惊人：“电脑是个白痴。”你和你的想法（以及你的观众）才是重要的。因此，在准备之初，应避免受到电脑的干扰，这个阶段是最需创意的时候。至少对我来说，离开电脑才能让我保持思路清晰，明确演说的主旨。

在准备阶段远离电脑、放慢思绪、使用纸笔或白板等做法是为了更好地抓住并掌握核心内容。核心思想就是重中之重。我还是那句话，如果你的观众只能记住你演说的一点，你希望那是什么？为什么呢？在明确中心思想以后，你可以将一些想法先写下来，然后再组织和设计幻灯片或其他多媒体材料，从而进一步说明和扩大演说的重要内容。

本章要点

- 整理忙乱的思绪，以便认清问题，看清目标。
- 找个独处的时间，综观全局，把握整体。
- 离开电脑，运用“模拟构思”，集中思路。
- 记录创意和想法，纸笔或白板为先。
- 两个基本问题：“你想说明什么？”；“其意义何在？”
- 听众若只能记住演说的一点，那么这点应该是什么？
- 详细的讲义，使你从容不迫，言简意赅。





4

讲述内容巧安排

在没有电脑干扰的情况下，你独自一人或集体一同寻求灵感。你不时地停下来纵览全局，明确核心思想。虽然有些细节问题还有待充实，但你对演说的内容已更加地清晰和明确。下一步要做的，就是为核心思想、事实以及理论依据组织一个逻辑架构。这个逻辑框架会将演说内容安排得有序得当，令你在演示时更加流畅，同时也更易于观众理解。

在将纸上的各种想法或观点以PowerPoint或Keynote呈现出来之前，你需要考虑如何让观众对演说产生共鸣的问题。是什么使你的演说充满智慧，令人难忘？如果你有志于做一场令人印象深刻的演说，那么必须时刻考虑如何巧妙安排所讲内容，使其令人难忘。

成功演示六要素

大多数著名的有关演说技能的书籍并不讨论演说本身，也不会讨论如何使用幻灯片软件。齐普·希思（Chip Heath）和丹·希思（Dan Heath）兄弟俩的《为何有些想法吸引人，而有些则不行》（Made to Stick）一书就是其中之一。希思兄弟感兴趣的是，为何有些做法能吸引人，令人印象深刻，而有些则行不通。对于此问题，二人总结出了演说六原则：简单（Simplicity）、意外（Unexpectedness）、具体（Concreteness）、可信（Credibility）、情感（Emotions）和故事（Story）。没错，这些英文单词的首字母刚好能拼成SUCCESs（成功）。

在演说中（包括幻灯片演说）遵循上述六原则是很容易的，但大多数人却做不到，这是为什么呢？作者把其中最大的原因归结为“知识祸根”。所谓的“知识祸根”是指演说者在讲述的过程中没有考虑一个外行人听自己的演说会有怎样的感受。他可以用抽象的语言对所讲题目高谈阔论。至于讲了些什么，他自己认为是显而易见的，但却不知道不具有相关知识背景的听众理解起来会有多困难。牢记六大原则——SUCCESs—就可以避免“知识祸根”，从而使自己所讲的容易让人记住。

这里有个例子，可以说明留存持久、有力的言语和枯燥无力的言语之间的区别。以下两句话意思相同，其中一句你肯定很熟悉。

> “我们的任务是通过团队革新和航天战略计划部署成为世界太空业的先驱者。”

> “……把人送上月球并在十年后安全返回地面。”

第一句话听起来像是当今某个CEO说的，理解起来都很困难，更别说使人印象深刻了。第二句话其实是J.F.肯尼迪在1961年做某个演讲时说的，体现了上述六原则的应用。这句话激励了一个民族为航天事业的发展而努力，从而改变了整个世界。肯尼迪，或者说至少是他的讲稿撰写人，非常清楚，抽象的话语是无法令人印象深刻从而受到激励的。但是现今又有多少CEO开口不是“使股东的利益最大化”之类的话呢？下文是对《为何有些想法吸引人，而有些则不行》一书中提到的六原则的小结。在我们阐述想法或构思包括演说、演讲等交流形式时，需要特别记住这六大原则。

- **简单** 如果每件事都是重要的，那就没什么是重要的了；如果每件事都须优先考虑，那就没什么优先权可言了。你要毫不留情地简化你的信息（不是过度简化），努力做到去其浮华留其精髓。我不是指那些电视和电台播出的老套的新闻语言。如果你尽力了，任何信息都可以用最精炼的语言表达。你的演说想说明什么？实质是什么？其意义又何在？这些便是准备演说时所应考虑的。

- **意外** 你可以通过使别人感到意外而引起他们的兴趣。让别人惊讶一下，那会令他们兴致盎然。但要维持这种兴趣，你需不断激发他们的好奇心。最好的办法就是向他们提问或使其生惑，再解惑。使听众意识到他们知识上的一个漏洞，然后通过向他们提供解答或加以引导，从而填补这个知识漏洞，这就是解惑。这就好比你带领听众开始了一个探索之旅。

- **具体** 不要使用抽象化的概念，多举些实例使说话内容具体化。希思兄弟指出，谚语就是个不错的选择，它能把抽象的概念具体化、简单化，同时有说服力、令人难忘。比如说，“一石二鸟”这个谚语是不是要比“通过提高各部门的工作效率使生产力达到最大化”更加简化却更有说服力呢？肯尼迪的那句“送人去月球再返回”的话也是如此。具体实在的事物容易使人联想和锁定其意涵。

- **可信** 如果你在某研究领域有所作为且很出名的话，你就拥有内在的可信度（但现在看来越来越不是这么回事）。但是多数人并没有那种可信度，为了证明某一说法，就必须以事实说话。比如，为了证明我们是市场的领头羊，那么就要列举出客观的数据来证明。希思兄弟说，单纯的统计数据并没多大意义，关键还要看其背景和内在含义。说话时要多用一些人们容易联想到的事物。比如，“五小时的电池时间”和“拥有足够的电量，使你从旧金山飞往纽约的途中用iPod无间断地观看你最喜欢的电视节目”，这两种说法哪个更具可信度呢？建立可信度的方法有许多，比如援引某客户或媒体的话语等。相反，长篇地赘述公司的历史只会使听众生厌。

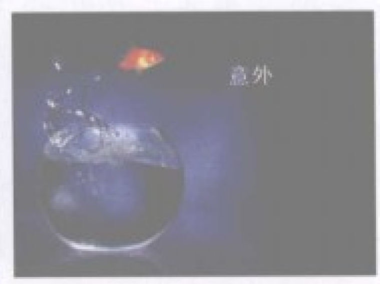
- **情感** 人是情感动物。仅仅向观众放一遍幻灯片是远远不够的，你还必须唤起他们的内心感受。使观众真切感受所讲内容的方法非常多，图片的使用就是其中之一。图片不仅能够帮助观众更好地理解所讲要点，还能触动他们的内心，激发其对所讲内容的情感体验。比如当介绍美国卡特利亚飓风和洪水泛滥所造成的严重后果时，你可以陈列要点、数据，但是，记录灾后事发地混乱情况以及人们痛苦表情的照片所取得的效果是文字、数据所无法企及的。一提到“卡特里娜飓风”的字眼，人们脑海里就会产生一系列灾难性的画面，栩栩如生。人与人之间存在着情感维系，而不只是抽象的字符。如果可能，尽量使表达更加人性化。比如，“一百克脂肪”对你来说是个很具体的概念，但对其他人来说可能很抽象。一张包括一大包薯条、两个汉堡包和一大杯巧克力奶昔的图片就能帮助人们理解“一百克脂肪”的概念，从而唤起他们的情感体验。



- **故事** 我们无时无刻不在讲述故事，与人进行交流。除了使用语言讲述故事外，我们还可以通过艺术或音乐的形式与人沟通。在一教一学中，故事伴我们成长。在日本，新员工刚入厂，往往都会由老员工带，从老员工那了解公司的历史、文化以及如何工作等。老员工们使用的就是讲述故事的方法。拿戴头盔为例，师傅们会说某某某在工地没带头盔而发生了惨剧，这样徒弟们一下子就记住了，每次去工地时都会记得带上头盔。相比死板的条文条规，故事则更能引起人们的注意，并容易牢记。好莱坞、宝莱坞大片也好，独立电影也罢，为什么人们这么喜欢看电影呢？还不是因为其中吸引人的故事情节吗？那为什么轮到聪明能干的故事狂热者做演说的时候，他们不使用故事、实例或插图去论述问题，而偏偏选择晦涩难懂的话语呢？伟大的创意和精彩的演说都是有故事元素的。















每次在我谈到“如何使幻灯片更吸引人”这个问题时，我都喜欢引用奚斯兄弟的这几张幻灯片（本页和上页幻灯片中出现的所有图片均采自 iStockphoto.com）。

一切围绕故事展开

在书面语出现之前，人类通过讲述故事的方法使文化代代相传。是故事成就了今天的我们，而我们也是故事的一部分。故事中可以使用类比或比喻的修辞，把人们带进讲述者的世界，理解他的思想，清晰而具体。优秀的演说必然包含故事。如今杰出的演说者常常通过亲身经历去表达观点和看法。向别人解释一个较复杂的想法时，最简单的办法就是运用具体事例或故事进行论述。故事往往能够使听众留下更深的印象。如果你希望他们记住你的内容，不妨多用一些有趣、精炼的好故事或事例来强化你的核心思想，从而在他们的脑海里留下更深的印记。

一个好故事的开头往往清晰有趣；中间部分内容翔实，感人肺腑；结尾部分则简明扼要。我谈的可不是如何创作小说，但不管怎样，我所说的都是事实。还记得我之前谈到的纪实电影吗？那不就是在讲述一个个真实的故事吗？它们不是简单地陈述事实，而是以故事的形式使观众仿佛置身于硝烟弥漫的战火、科学探索、海洋拯救大行动和气候变化等环境之中。潜意识告诉我们，要想通过考试就必须看教科书，可是，大脑却告诉我们那些课本太枯燥、太乏味，对于生存根本就微不足道和无关紧要。因此，大脑所关心的还是故事情节。

故事与真实性

我见过比较不错（但称不上完美）的演说，虽然演讲语言和幻灯片设计平凡朴实，但效果却出奇地好。原因是演讲者简明扼要地叙述了不少故事，以此去论证其观点，同时，在讲故事时自然放松，不拘泥于形式。因此，仅有各种思潮是不够的，你还要用最真实的语言将其表述出来，使观众能直观地感受。

今年年初，我参加了一个由日本著名外企CEO所做的精彩演说。他的幻灯片其实设计得很一般，而且他还犯了个错误，居然请了两位助

手去配合他播放幻灯片。那两位助手好像不太熟悉幻灯片播放软件，总是放错幻灯片。每当这个时候，那位CEO就会耸耸肩，说，“呃，没关系，我想说的是……”他就这样将演说继续下去。他将公司过去的失误以及目前的成就娓娓道来，其中蕴含的商业哲理远比商科学生在整个学期里学到的还要多，令人印象深刻、难以忘怀。

如果幻灯片设计得更好些，又没有出现错放的话，那场演说一定会更棒。但就在这种情况下，那位CEO居然能把演说做得如此成功，相信我，这在如今多数CEO的演说中实属罕见。那位CEO当晚演说的成功可以归为以下四点：1.他对演说内容了如指掌，将要说的熟记于心。2.他站在了观众的正前方，以真切感人又充满激情的说话方式进行交谈。3.他不受制于技术上的干扰。当幻灯片出现问题时，他能够保持冷静，继续自己的演说，牢牢地抓住听众。4.他用真实故事情节或时而幽默的轶事来说明自己的观点。所有的故事情节既能打动观众，又能说明问题，对核心思想起到了支撑作用。

那位CEO之所以能够做出令人难忘、很具说服力的演说，关键在于他的演说很真实。他的讲述发自内心、充满感情，而不是像背书那样缺乏感情。我们不会凭着记忆去讲述某个故事，如果这个故事对我们意义重大，那么我们根本不需要去刻意记住它。如果故事是真实的，它们就会自然地存在于我们的记忆当中。凭借学识、通过研究或亲身经历之后，我们可以发自内心地讲述某个故事。把故事化为你内心的一部分，而不是简单地记住它们。你对某个故事相信与否是装不出来的。如果你不相信，你再怎么夸夸其谈，表现得再怎么激昂澎湃，都是毫无意义的。那些连你自己都不相信的事情你又如何去说服别人相信呢？如果是那样，你说的只不过是一堆空话罢了。



不只是信息

某一领域的专家历来都是炙手可热的人才，渊博的学识为他们赢得了不菲的财富。这在过去的确如此，因为那时想要取得事实等信息还是件十分困难的事。但那样的时代已一去不复返了。当今时代，你只要轻点鼠标，大量信息就会扑面而来。拥有信息在如今已非什么稀罕事了。当今世界，更重要的是对信息进行整合，并赋予其含义和见解。毕加索曾说，“电脑很没用，因为它只会给出答案。”通过谷歌搜索引擎，我们的确可以获得日常所需的各种信息。但我们希望从眼前站着的演说者身上获得的，不是单纯的数据或信息，而是隐含于这些信息和数据背后的深刻含义。

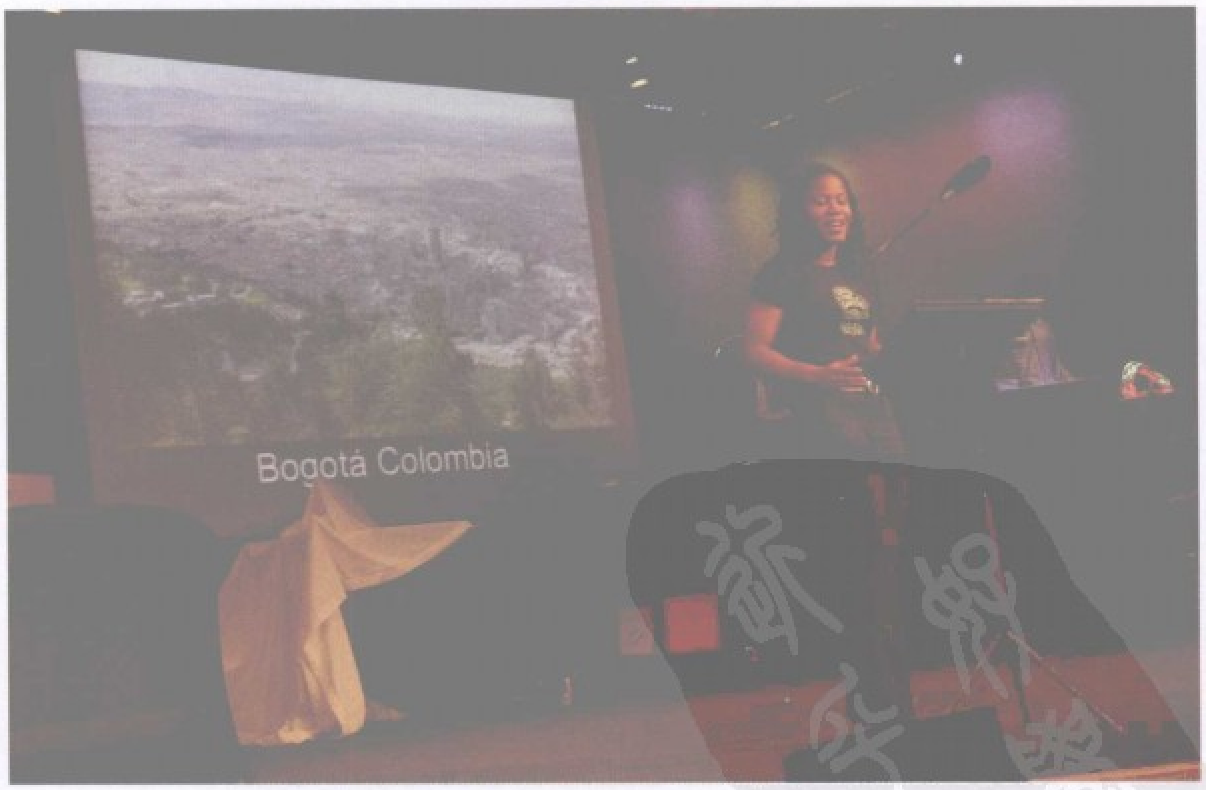
请记住，我们如今生活的时代对于人才的需求很大。任何人，甚至是机器，都能向观众说出一长串信息或一条条事实。但这不是我们所希望看到的，我们真正需要的是那些充满智慧和情感的人去教导我们，激励我们，并使我们对所学的终生不忘。

故事往往就此展开。信息，情感，再加上视觉效果，三者相结合，便构成了一个个扣人心弦的故事。如果演说只是按照特定模式发布信息或者事实的话，恐怕如今也就不会有人抱怨“深受PPT之苦”了，因为毕竟大多数演说都是遵循着固有模式而进行的。如果演说的准备就是遵循某些模式或规定那样简单的话，我们又何苦自己去做它们呢？何不把事实、框架和要点等统统交给其他人来做？这样岂不更省时省力？

然而，所谓演说，并非是演说者按照某一固定模式，将幻灯片上的内容诵读给听众。（果真如此，何不取消会议？一封电子邮件不就都能搞定了么？）人们希望的是面对面的真切交流，希望由你将信息娓娓道来。

交谈的语气

讲话的语气很重要。如果一个演说者以一种充满人情味的语调，同听众进行谈话式的交流，那么他一定会受到欢迎。人们为何会偏好那种语气呢？可能是由于大脑——不是思维意识——无法分清接听（或阅读）他人的言语和真正与人交谈之间的区别吧。当你和某人交谈时，你通常会更投入，因为你需要参与其中。换句话说，你进入了角色。相比之下，那些毫无感情的正式演讲或书面语言是很难让人始终保持注意力集中的，最多听数分钟而已。你需要靠思维意识不断提醒自己，“振作一点，这个很重要！”但如果一个演说者是以自然、交谈的语气来做演说，你会感到十分轻松和惬意，也会更好地投入话题当中。



玛吉拉·卡特（Majora Carter）在2005年TED大会上，以“谈话的口吻”向观众讲述其在纽约市南布朗克斯家乡开启“全民绿色”环保行动的故事(图片采自TED/leslieimage.com)。

达纳·阿奇利（1941-2000）开创数码讲故事

达纳·阿奇利是数码讲故事领域的一位传奇人物和先驱者。他的客户包括可口可乐、EDS和Adobe等著名公司。他还曾与苹果公司进行合作，是AppleMasters项目的创始人。20世纪90年代，阿奇利致力于为各大公司总经理构思和设计充满感情且强有力的演讲。在此期间，他利用最新技术开创了数码故事，通过使用视觉上的辅助手段拉近了演讲者和观众之间的距离，使前者更能打动后者，令他们印象深刻、难以忘怀。如果阿奇利没有英年早逝的话，如今的演说可能就不会像现在这样“折磨”人。对于数码讲故事，阿奇利如是说：

> 数码讲故事是“新旧两大世界”结合的产物：以数码录像、照片和艺术为代表的“新世界”和以讲故事为特点的“旧世界”。这意味着“旧世界”中使用的要点式幻灯片会被“新世界”中“煽情”的图像和声音等辅佐故事所取代。

丹·平克在1999年发表的一篇名为《你的故事是什么》的文章中提到了达纳·阿奇利，以下是文章的节选部分：

> 商业交流为何总是那么地单调乏味？几十年来，大多数商业人士无不呆板地站在演讲台前，用几张枯燥的幻灯片描绘其所谓的梦想、战略或自己的经历，我把这称为“公司怪圈”现象。数码讲故事不仅仅是一门技能，事实上，它也在艺术家和商业人士中间掀起了一股潮流，起到了推波助澜的作用。

这段评论展现了未来的商业演说的美好前景。我读后心情非常激动，想象着将来“数码讲故事”大放光芒的时刻。然而，自1999年以来，幻灯片演说真正发生了多少革命性变化呢？九年过去了。如今，许多人确实如达纳·阿奇利所预见的那样在演说中使用了数码技术，但要消除“公司怪圈”这一现象，人们还有很长一段的路要走。

欲知更多关于达纳·阿奇利的故事请登录：

www.nextexit.com

故事情节构思步骤

幻灯片制作软件，尤其像存在已久并影响了一代人的PowerPoint，其问题是它们都只是通过大标题、小标题和项目符号等模式引导用户制作幻灯片。这和高中写作课上老师讲的主题句有些相似，看似有逻辑性，但如果那样设计的话，观众很快便会忘记其中的内容。而这时，故事板的使用就会十分有帮助。如果在准备过程中花了时间，按照逻辑顺序把一系列想法写在故事板上的话，就可以清晰地看到有关演说内容的来龙去脉以及整体取向，真正做到感知演说。

在没有计算机的干扰下明确了演说的中心思想之后，下一步就是把各种想法一条一条地写在故事板上，然后慢慢地搭建起演说的框架。故事板最早被用于电影领域，而如今却更多地被商界人士所采用。负责市场营销的人士尤其会频繁地使用故事板。

PPT和Keynote中最简便却也是最有用的一项功能就是幻灯片的缩略图预览功能。这样就可以把故事板上的想法和草图等轻易地植入PPT或Keynote中去。或者也可以在纸上划出数块或在白板粘上报事贴继续进行“模拟构思”，随后再将其“数字化”。

虽然情况不尽相同，但是提高演说效果的方法还是不少。我个人采用的从“模拟构思”转化到“数码构思”的方法就并不少见，现实当中有许多人都采用这种方法。然而，如今更多的企业家、职场人士或学生通常会先打开PPT，选取数张空白幻灯片后再逐步充实内容，比如添加要点等。对此我感到很惊讶，因为这称不上很有效的方法。虽然这种做法很普遍，但我并不推荐这么做。

在设计幻灯片的过程中，我通常采取四步走的方法。偶尔会跳过第三步，但如果是集体策划，则第三步必不可少。对于做集体性演说的学生来说，第三步尤为关键。具体步骤如下：

第一步：灵感闪现

在没有计算机的干预下进行模拟构思，充分运用右脑思维寻求灵感。无须过多地停下来分析某个想法，只是尽可能地让大脑运转起来，点子越多越好。虽然可能会出现毫无头绪、无所适从的感觉，但这没关系。只要尽可能地从多方面考虑某个问题就可以了。但要注意的是，在此过程中，全局观念不可少。在我工作的时候，我会仔细聆听客户的要求然后向他们提问。我听的多，说的少，因为聆听是其中很重要的一步。接下来，我会在第二步开始将所得的零散的信息加以整合，确定主题。



别急着打开电脑，先进行头脑风暴吧。

第二步：分层分类、明确中心

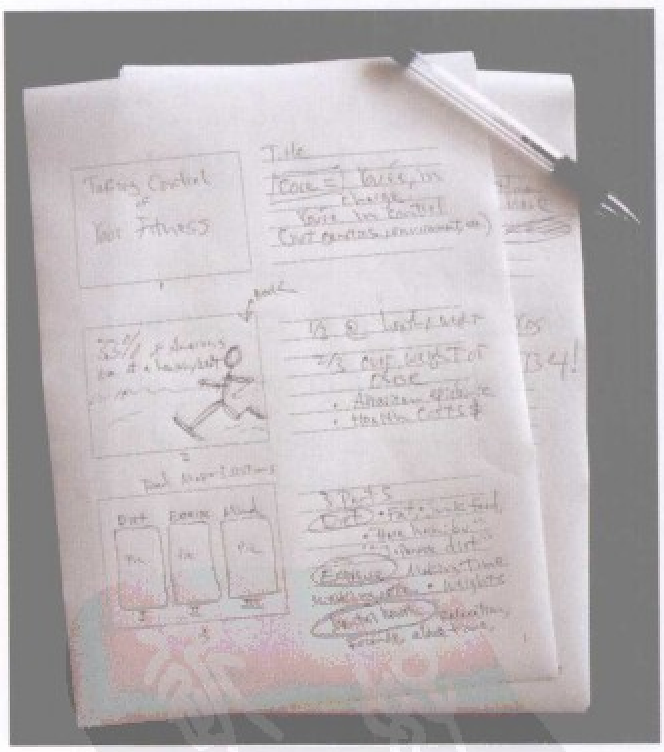
到了第二步，我会试着找出对于观众印象深刻的中心思想。我会问自己，他们最想从我的演说中获得什么呢？于是我会把所有想法分门分类，试图找出其统一的主题或中心思想。演说可能由三部分构成，因此必须先找出贯穿整个演说的主线，即中心思想。没人规定演说非要分成三部分，但三部分的分法有助于内容细分得恰到好处，从而便于观众理解，印象深刻。但是，不论把演说分成几部分，主题是唯一不变的。它和中心思想是相辅相成的，而三分结构也是用来支撑中心思想和内容叙述的。



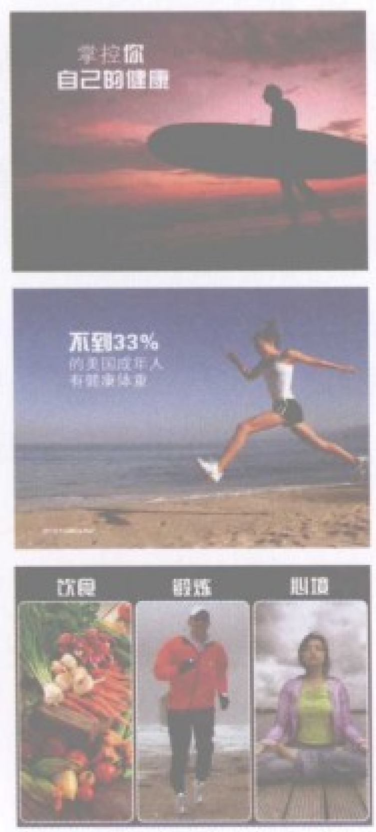
演说的核心和主题已跃然纸上，内容主要由三大部分组成。

第三步：完成纸上故事板

在纸上而不是电脑上进行故事板创作。我把在第二步中构思出的各种想法写在纸上，然后用报事贴铺在面前。这种方法较使用软件的优势是，随时可以在合适的标题下面增加帖子，填加必要的内容，同时保持对全局的把握。如果使用软件的话，则需要在编辑模式下添加新幻灯片，然后再切换到预览模式下查看整体布局。其实在日本的商科学生中还流行着另一种好办法——打印空白幻灯片。每份纸上打印12张幻灯片，相当于大开面的故事板笔试本。如果需要更大的故事板，则每份打印6张。随后就可以把它们贴在墙上或铺在桌上，像报事贴那样使用，完成后还可以夹在笔记本里。你可以在打印出来的空白幻灯片上设计图画、标上要点等，见下图。



打印出空白的PPT文稿，在上面画上草图。



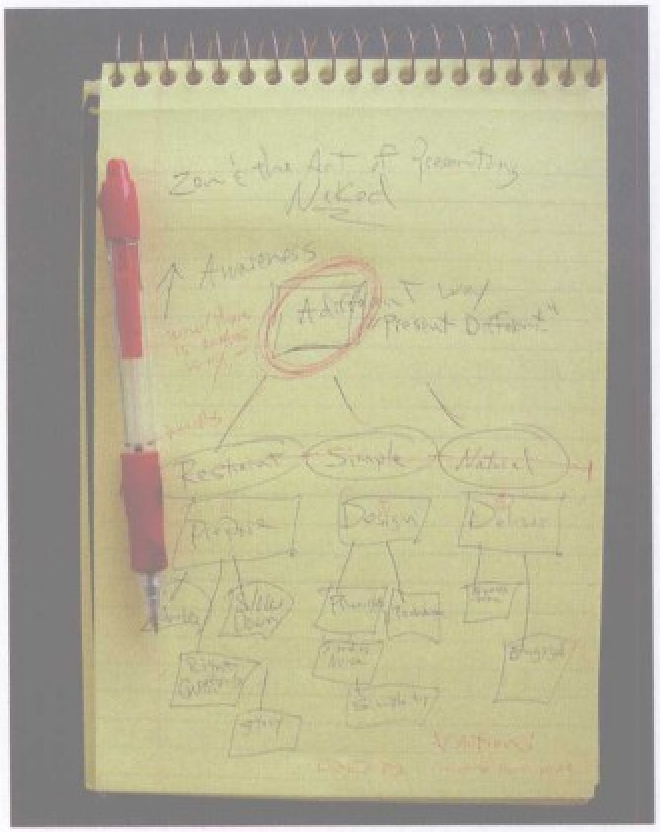
最终的幻灯片成品。这三张分别充当了标题、要点和提纲的角色。实际上，我在引出第三张提纲式幻灯片之前，使用了多张幻灯片，用以介绍肥胖问题（幻灯片中的图片均采自iStockphoto.com）。

第四步：完成大纲视图

如果对演说的结构十分清楚，那么可以跳过第三步，直接在软件里创建幻灯片的大纲视图。挑选幻灯片时应选择最简单的空白幻灯片模板（如果必须使用公司的模板，那就挑样式最简单的）。我通常先选择一张空白的幻灯片，然后加入文本框，设置好我最常用的字体和大小。（你可以创建多张主幻灯片）。复制几张，随后在这些幻灯片上添加上一系列内容，包括短句、词语、名人名言、图像和图表等。每一章的头一张幻灯片应该选择不同的配色方案，使它在大纲视图下能与其他的幻灯片明显地区分开来。如果你愿意，也可以把它们设置为隐藏，只有在普通的编辑视图中才显示出来。然而，对我来说，这些处于每章开头的幻灯片起着承上启下的作用。

幻灯片的大纲创建完毕，就可以添加内容做进一步的阐述和说明了。首先我会用一个开头做介绍或“提出问题”，从而引出中心思想。接下去我会将演说内容分成三部分，分别进行观点论述或“解决问题”。这里的关键是它们都要围绕中心思想展开，做到内容翔实，幽默风趣。

想要了解更多有关PPT大纲视图的信息，我推荐大家去阅读克里夫·阿特金森（Cliff Atkinson）编写的Beyond Bullet Points（《超越项目符号》）一书，该书由微软出版（中文版将由电子工业出版社出版）。



创作之第二步：这是我为一个题为“幻灯片设计”的演说而设计的粗略式提纲。



创作之第四步：开始设计并丰富故事板内容。整个演说所包含的幻灯片虽达150多张，但借助故事板的形式，使我对演说的结构一目了然，也更易于统筹和规划幻灯片。



南希 · 杜瓦特（Nancy Duarte）

世界领先的演说设计公司总裁，客户包括AlGore以及座落美国硅谷的各大公司。

南希・杜瓦特也谈故事板和幻灯片演说设计。

如今的许多交流显得虚无缥缈，让人无法捉摸。各种服务、软件、成因、思想领袖、变革管理和企业理念等，大多都是抽象的；短暂而不稳固。这不是它们的错。但是，这些概念过于抽象，使我们感到阐述起来十分困难；而对于观众也难于理解。为了使观众感觉所述内容具体且可行，就需要把无形的事物直观地呈现出来，就像某种艺术形式一样。第一步不是打开电脑，而是拿出纸和笔。

我为什么会反对一开始使用电脑呢？那是因为幻灯片制作软件不可能产生灵感，也不是画图工具，充其量只是各种想法的载体，而不是想法的源泉。我们许多人就陷入一种误区，在设计之初就使用幻灯片软件去构思演说的内容。实际上，最佳的创作过程是无须技术帮忙的，我们真正要用到的是那些伴随我们成长的工具，比如钢笔、铅笔和蜡笔，其目的是为了获得尽可能多的想法（此时还不一定是图画），它们可以是文字、图表或场景；可以就是字面意思，也可以是引申意义，关键是它们可以将你的想法呈现出来。这样做的一个好处是，不用去考虑怎样使用画图工具或者应该把文件存在哪里等问题。你需要做的就是信手拈来（别说你不会画画，只是没有受到训练而已）。这就意味着你能在较短时间内想出众多的点子。

对我来说，一张记事贴写上一个想法最好。一般来说，如果你无法在一张贴子上完整表达一个想法的话，则说明那个想法过于复杂。简明扼要是人们进行清晰交流的精髓。此外，使用记事贴的另一个方便之处是，你可以把它们进行任意地粘贴和排列组合，直到把演说的整个结构搞清楚为止。另外，我公司的许多人喜欢使用白板这一更为传统的方法，以线性的方式把各种点子写在上面，表达清晰而且详略得当，这个办法也非常好。介绍以上方法的目的，不是教你具体怎么做，而是激发你较快地寻求更多的创意。

你往往一下子就能想到不少点子，这很好，但是不要认为那就足够了。鼓励自己继续想下去，产生更多的想法。这需要一定的磨练和不屈不挠的精神，尤其是第一次尝试就成功的情况下更要坚持下去。尝试通过文字联想产生更多的想法。好点子往往会在四五个点子出现之后到来。千万不要害怕多想就会想偏；毕竟你也不知道结果会是什么，不是吗？一旦你

有了许多想法之后，挑出和你试图要传达的概念或理念相关的那些点子。在这个阶段，具体这些想法如何成形并不重要，重要的是确定它们可以用来表达你想阐述的内容。

顺便说一句，我们要避免使用拙劣的比喻。画面中是一个地球，它面前是两只握紧的手……如果你脑子里想到的是这些的话，那么赶快放下笔，考虑一下是否应该休个假或者做次芳香疗法什么的，以激发出别出心裁的点子。休息过后你会精神焕发，想象力也就更为丰富，随后再慢慢思考，努力使创意打动观众，让他们记住你的演说。

那好，现在应该开始画草图了。跃于纸上的草图能激发出更多的点子。画图的过程大可随意快捷，一蹴而就。作画时你可以参考一些图库或杂志，甚至是YouTube上面的图片。尽可能地多画一些图，而且在画的过程当中就要考虑幻灯片的布局情况，必须保证留有足够的文字空间。在这期间，草图成了验证想法的一个途径，对于那些过于复杂和耗时过多的想法，就可以考虑把它们去掉了。不要担心删掉东西——这就是为什么你在一开始要尽量地多想点子的原因。实际上，最终只会留用一个点子（有人认为这是对创意创作的糟蹋；但这是好事）。

有些想法需要由多张幻灯片才能表达，一张幻灯片可能无法涵盖全部内容。另一方面，需要使用一些图片、插图或者短片等向观众传递你的想法。通过尝试，选择最有效的而不是操作起来最方便的那个方式。一切就绪后，找位同事，给他看一下演说的梗概，并要求他给予反馈信息，比如哪种图画效果更好等。他们的一些见解将会帮你进一步完善想法。

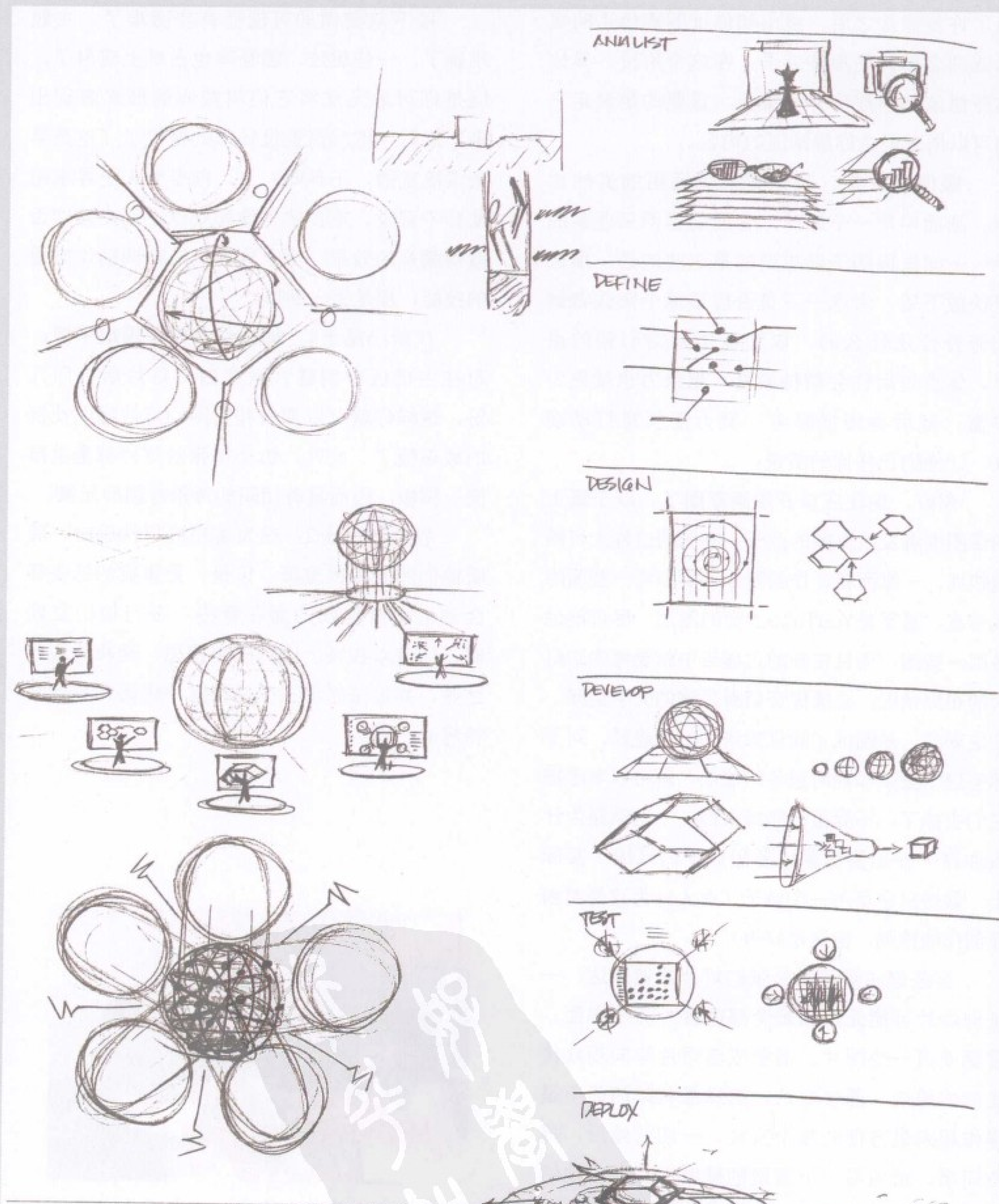
接下来要做的可能就有些困难了。主题明确了，一些想法、图画等也在纸上成形了，但是你可能无法将它们用数码的形式表现出来。这时，你就需要设计师的帮忙了（这是早就该搞定的，不是吗？）。向专业人士寻求帮助并不可耻，重要的是你和观众之间交流能否取得满意的效果。至于你有没有数码制作方面的技能，那是另一回事。

权威小贴士1：如果你偏好使用故事板，可在主模板中创建六张空白幻灯片后打印几份，这样你就可以拥有和实际幻灯片相同比例的故事板了。此外，由于每张幻灯片都是出自同一模板，因而具有相同的背景或图形元素。

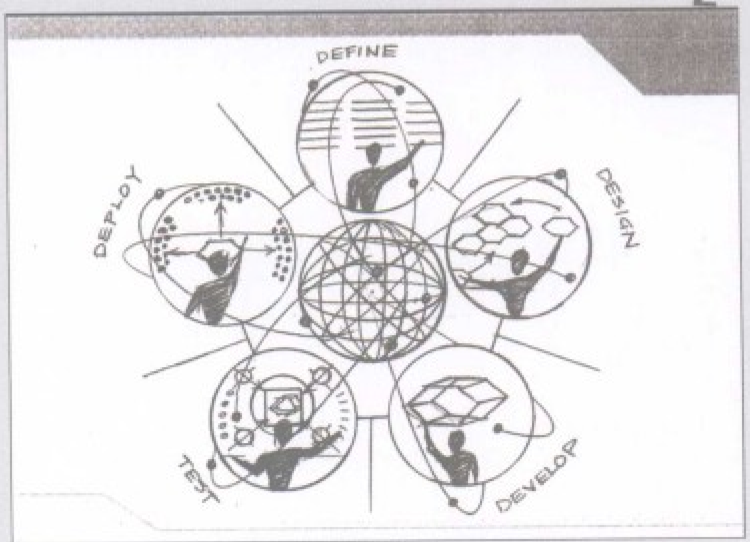
权威小贴士2：在为客户进行构思时，聆听他们的要求很重要。但是，更重要的是去领会他们没有提到的潜在意图。在与他们交谈时，你可以在纸上进行同步构思，诠释其言外之意，并设法思考三个反应客户讲话内容的独特想法。

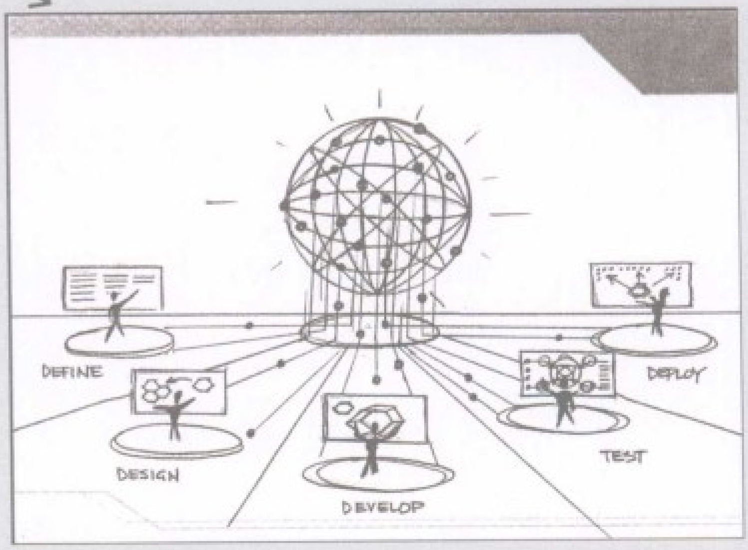


硅谷的办公总部，南希（左）正和她的同事们开展头脑风暴

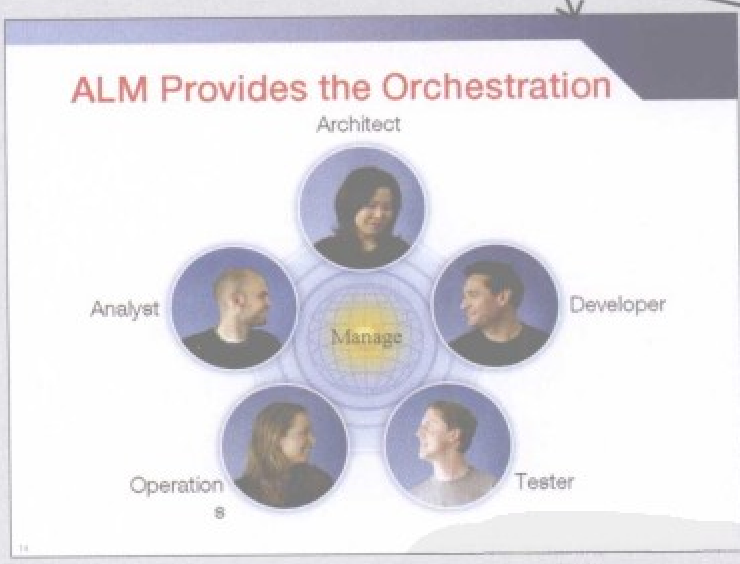

ANALIST
DEFINE
DESIGN
DEVELOP
TEST
DEPLOY

杜瓦特设计公司的草图样稿（第92页和第93页）。它们向我们展示了专业人员在借助幻灯片软件以前，如何一步一步改进想法，最终使其跃然纸上的过程。





纸上的草图被转化为电脑数字形式。





如果你脑子里的画面是地球和紧握的双手的话，那么请赶快放下笔，考虑休个假或者做次芳香理疗，放松一下自己。

——南希·杜瓦特

不要包罗万象

我对《星球大战》系列电影的喜爱可谓到了如痴如醉的地步。在过去的几年里，随着我不断了解乔治·卢卡斯在影片背后付出的创意和努力，我逐渐意识到，我们普通人可以从他这样的故事能手身上学到演说方面的许多知识和技能。演说，不就是讲述故事的绝好机会吗？

我搜集了近年来对卢卡斯的一些采访报道，特别是有关他谈及《星球大战》的幕后制作方面的采访。他在采访中经常谈到，他们会疯狂地剪辑故事情节，以将影片控制在两小时左右的长度。为此，他们要仔细校对每一幕，确保它们紧扣故事的主题。如果发现某一处是多余的，制作人员就要进行适当地剪辑。之所以要控制在两小时左右，出发点都是为了观众。

我们都有类似的经历，看到电影的某场景后不禁会费解，这和故事的情节有关吗？或许是因为导演认为那里运用了令人眩目的科技特效而没舍得将它删除掉，但这个理由根本站不住脚。聆听演说时，我们也会碰到不少演说者讲述一些与主旨毫无关系的内容，比如列举无关紧要的数据、事实、图表等，而他本人却难以察觉。演说中之所以会出现多余的部分，也许是因为演说者对自己的作品感到十分自豪，想借机炫耀一番。但他们没有意识到，这些多余部分对演说的主旨根本起不到任何烘托和支撑作用。

在构思故事时，要尽可能地做到简短有效。构思之后还要对所选材料进行适当地取舍。有用则留之，无用则删之，绝不要手下留情！有时作出删除的选择十分困难，但必须这么做。

许多人不善于删除或修改他们的演说内容，原因是他们害怕，心有顾虑。他们自认为演说中多包含一些信息不会有大碍，认为那是一种明哲保身之举，奉行“多总比少好”的主导思想。但这往往会导致时间上的浪费和过多信息的堆积。想要使演说覆盖方方面面，那几乎是不可能的事。这种想法实在没有太大的意义。不过是个演说而已，而且无论在演说中你提及多少内容，最后还是会有人说，“嘿，你为什么不说……”听众中总会有些苛刻的人，但是不要一味迎合他们，那样只会干扰你作出正确的选择。

设计一个紧凑的演说并不容易，在这当中你不仅要列举简单而具体的事例说明问题，还要努力打动听众。但一切努力都是值得的。每一个成功的演说都有故事元素的存在。你的任务就是找出这些元素，然后对其进行组织，最后做一场令观众难忘的演说。

本章要点

- 要想使点子吸引人，并给观众留下深刻印象的话，注意不要复杂。演说时多采用举事例、讲故事的形式加以论述。同时，还要带给观众意外和惊喜，以激发其内心情感。
- 演说绝不仅仅是陈述事实。
- 在无电脑干预的情况下寻找灵感。将一些重要的点子分层分类，找出潜在的共同的中心思想，并在准备阶段始终围绕该中心展开。
- 把各种想法写在相当于故事板的笔记簿上，然后再用幻灯片软件设计出结构和布局。
- 在任何时间都要体现出约束，一切内容都要服务于中心思想。





设计篇

篇十六

细节问题会浪费人的生命，故要从简！

——亨利·戴维·梭罗（Henry David Thoreau）



5 简单是一种美

随着我们的日常生活变得愈加纷繁复杂，越来越多的人开始寻求简单的生活。但是，要想在职场上也遵循简单的原则，却似乎变得更加困难。专业人士不愿凡事从简，他们害怕别人认为那是才疏学浅，无力解决复杂问题的表现。这种顾虑导致他们屈服于所谓“多总比少好”的思想。

人们对于当今意义上的“简约”存在根本性的误解或曲解。许多人将简约与其过去的概念混为一谈，认为简约就是过度简化事物和规避复杂，其中甚至隐含欺骗或误导的意味。比如政客往往会因为过度简化问题而遭人非议。但我所谓的“简约”并不是以偷懒或规避复杂问题为出发点，而是一种充满智慧的渴望和对事物本质的追求，希望通过从简使事物变得简明扼要、清晰明了。可是，实际中要真正做到“从简”又谈何容易!

简约——以及其他一些基本准则，比如约束和自然——是禅宗所推崇的生活和处事原则。为了能够真正掌握日本的茶道、俳句、插花和墨绘等技艺，个人往往需要付出数年甚至毕生的追求与努力。这些技艺对常人来说很难，但在大师们手下却显得简单而优美。因此我们很难给出“简约”的确切涵义。但是，当我说到幻灯片设计时应该从简时，我并不是鼓励大家抄近道或偷工减料、规避复杂，也不是采用一些毫无意义的话语以及浅陋的内容。我所说的简约更类似于清晰明

了和直接不晦涩的意义，而且关乎于事物的本质。比如交互设计师等专业人士经常把问题化繁为简，从而找出“简单的”对策。对于他们来说，那个对策可能并不是最简单的一个，但是对于产品使用者或用户来说却是最简单的。

人如果带着简约的思想，往往能够设计出优秀的幻灯片。但是我还没提到演说的具体细节问题，因为那得根据不同的内容和场合作出相应的变化和调整。就拿关于量子力学的幻灯片来说，它们做得再优秀出色，对于不同的观众而言，其难度和复杂程度也不尽相同。简约的目的常常是使内容变得更加清晰明了。然而，简约也可以被看作从简的结果，即从满足观众的需求出发，谨慎地构思故事并制作辅佐的幻灯片，最后使得演说清晰明了、含意深刻。

简约思想是设计时需要遵循的一个重要原则，但这并非意味着一劳永逸地解决了所有幻灯片演说的问题。有人可能将幻灯片设计得过于复杂，但也有人会把幻灯片设计得过于简单！简约是我们所追求的一个目标，但是，爱因斯坦也曾说过，“凡事需要尽可能地简化，但不要简单过了头。”

史蒂夫·乔布斯与禅宗美学

苹果公司的创建者之一、公司现任CEO史蒂夫·乔布斯是当今全球商业领域中最优秀的演说者之一。乔布斯的演说思路清晰，主题明确，内容简约、扣题，广为外界好评与称赞。人们在他的演说过后还会时常津津乐道于其中的某些内容，饶有兴味地回顾一番。这些都得归功于乔布斯采用的简单明了、易于理解的演说原则，使得媒体、观众和用户无不留下深刻的印象。如果你都不知道演说的内容，又如何与人交流呢？无论在语言上还是视觉上，乔布斯的公开演说无不让人觉得清晰明确，印象深刻，而这正是一名伟大领袖杰出的表现。本·麦康奈尔（Ben McConnell）和杰基·休芭（Jackie Huba）在《C行销：如何让客户成为企业产品及服务的福音传播者》（Creating Customer Evangelists）一书中这样评价乔布斯：

> “乔布斯作出了一位领导者所应该做的：阐明公司的理念，确保每个人都理解。”

乔布斯在演说时使用的许多幻灯片都能体现清晰和透彻的特点。毫不夸张地说，他设计的幻灯片无不符合禅宗的美学原则，即：简约、智慧而有力地利用留白。

当今最杰出的商人之一兼慈善家——比尔·盖茨，却是反面教材的典型代表。他和其公司员工在进行幻灯片演说时，使用PPT的方式和其他成千上万的人一样，却无法获得应有的效果或达到演说的本来目的。他们犯的毛病很普遍：在一张幻灯片上放了太多的东西，使用了过多的列表（包括长句）、配色以及蹩脚的图片，视觉信息也不够突出，因此总体给人留下不佳的印象。

史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨为了辅佐演说都会使用幻灯片。两者的最大区别是，前者使用的幻灯片会占据演说的较大部分。但这些幻灯片并没有把乔布斯压得喘不过气来，反而成了他演说中必不可少的部分。对乔布斯来说，幻灯片的作用已经超出了简单的提示或者修饰作用，更重要的是，能够帮助他更好地讲述故事和完成演说。同时，乔布斯在演说时十分注重与观众进行自然而坦率的互动，这也是为什么他很少面朝荧屏、背对观众讲话的原因。其实，乔布斯的演说倒和乔治·卢卡斯的

电影有着许多相似之处，比如荧屏都是被用来协助他们讲述故事的。只不过乔治·卢卡斯使用的是演员、画面以及特效去传达思想，而乔布斯则用幻灯片和话语去自然地阐述故事，两者的搭配往往天衣无缝。


照片由Cail Murphy提供

相比乔布斯，比尔·盖茨的幻灯片有时就缺乏简约之美，导致无法取得应有的效果。盖茨使用的有些幻灯片根本就是多余的；多数情况下只是作为装饰和点缀罢了。在许多情况下，他其实只要搬个凳子坐下来，和听众一起分享自己的想法，并回答他们提出的问题就行了，那样的效果可能会更好。并不是所有的演说都要使用幻灯片，不过一旦采用，它们就应该成为演说内容的一部分，而不是无关的装饰或点缀。


照片由Christoph Dernbach提供
（www.mr-gadget.de）

我很喜欢比尔·盖茨，听微软的员工说他为人友善，和他谈话也特别惬意。但那只是一对一的情况。当要做公开演说且要用到幻灯片的时候，他还有许多要向乔布斯学习的，学习后者如何作出与众不同的演说。其实比尔·盖茨的演说不能说差，可以用“中庸”和“传统”来形容，但比尔·盖茨本身是个与众不同的人，他的演说自然也应超凡脱俗。

如果你打算在一大群人面前大谈公司战略或内置软件等重要话题的话，你所配合使用的幻灯片至少也应是深思熟虑后的产物，而不是仅仅将其作为装饰或点缀。

道法自然

禅宗本身与幻灯片设计并无直接关联。但是，了解一些禅意美学（审美观）将对幻灯片设计起到积极的作用，通过借鉴并采纳相关原则，会使画面内容简明扼要、效果出众。

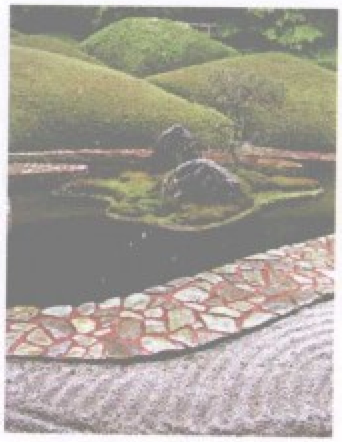
简约

禅意美学所提倡的一个重要原则就是简约，崇尚简单即是美。兼具艺术家、设计师以及建筑师身份的日本川名幸一博士曾说："简约就是运用最少的手段获得最大的效果。"你设计的幻灯片是否也做到了使用最少的要素，取得最大的影响和效果呢？如果把乔布斯和盖茨的幻灯片做一下比较的话，你能够发现它们在"简约"方面有什么不同吗？

自然

川名幸一博士说，美学中的自然原则能够"遏制浮华与藻饰"。约束有着积极一面的作用，杰出的爵士音乐家从不会表演过头，相反地，他们会顾及其他的音乐家，找出属于自己的那部分与他们一同表演。图形设计师会在约束条件下剔除与设计无关的内容，只留取必要的信息以传达给特定的人群。约束自己很难，把事物复杂化却很容易，后者也更普遍。这其中就蕴含着禅意美学。川名幸一博士在谈到日本庭院时说："设计师必须遵循'见隐'的原则，因为日本人相信，若将事物的一切都表现出来的话则有损观众的利益。"

得体



得体这个原则可以适应于生活中的许多方面。在视觉信息和图形设计方面，该原则强调简单清晰以及只可意会、不可言传的优雅。在《宅寂》（Wabi-SabiStyle）一书中，作者詹姆斯·克劳力（James Crowley）和珊朵拉·克劳力（Sandra Crowley）这样评价日本的美学观：

“日本人把浮华的藻饰以及鲜艳的色彩归为低俗，认为赘述无须思考，且毫无创意可言。超越浓墨、艳色和华丽，返璞归真，简单得体，这才是美的最高境界，正所谓简单就是美。”

在幻灯片世界中，你无须把所有的细节都展现在观众面前。你要做的是结合解说和幻灯片画面，激发观众的想象力，获得他们情感上的认同，使他们真正领略你的想法，而不是简单地将每个图片和文字之类的细节印入听众的脑中。

禅意美学推崇的原则包括：

- 简约
- 微妙
- 得体
- 含蓄
- 自然（不矫揉造作）
- 留白（不是空白）
- 平和宁静
- 切题至极

上述原则适用于各种幻灯片设计、网页设计以及其他相关设计。

大道至简



我在日本青森县的下北半岛学习茶道时开始了解在日本十分流行的“宅寂”理念。下北半岛是日本北部的一个村子，那里汇集着日本优秀的传统民族观念。随着我对茶道的深入学习，我逐渐领略到了该仪式的简约之美，那正是禅宗所推崇的：纯洁宁静，崇尚自然与人的和谐生活。

宅寂（Wabi-Sabi）一词出自日本，源自日本人对大自然敏锐而深刻的观察。从字面看，“宅（Wabi)”有穷困或财富匮乏的意思，但却蕴含着不沉湎于世俗财物、社会地位的深刻意义。“寂(Sabi)”则是孤独和寂寞的意思，当你独自一人徒步在荒漠时就会产生“寂”的感受，它能令你陷入沉思——深深的沉思之中。“宅寂”在赋予人们对艺术品或景观优雅之美的鉴赏能力的同时，不忘向世人传达那些终究是转瞬即逝的深刻哲理。

一些西方人可能从没听说过“宅寂”一词。相比之下，他们更熟悉“简约”这个理念。其实，两者有着异曲同工之妙。后者经常被应用于西方的室内设计，其推崇质朴与和谐之美，平和与原生之道；看似平淡甚至有些简陋的风格却无半点矫揉造作的本意。

宅寂的理念尤其适用在建筑学、装潢设计以及美术等领域，但它也可以被运用于数码讲述的艺术（比如有视听设备支持的幻灯片演说）。宅寂体现得正是“简单就是美”、“少即是多”的思想，这些正是为当今社会谈论最多、但也是最被忽略的问题。带着宅寂的理念设计出来的幻灯片绝不是偶然随意的结果，它们不会显得杂乱无章。它们美观大方，但绝不花哨而累赘。它们往往充满平和，无论是对称还是不对称，都依然那么地协调。褪去浮华和喧嚣的幻灯片也显得更加清晰和明了。

日本的庭院其实也是宅寂理念的体现。宽阔的地方毫无半点多余装饰，一眼望去，只有排列整齐、精挑细选的石块和一旁被耙平了的碎石，简单而美丽。日本的庭院可能不同于西方人的后院，后者往往充斥太多的景色，以至目不暇接，很快便被人忘却。如今的许多演说又何尝不是这样呢？作为观众，我们经常会在一段较短的时间里经受图画的冲刷，加上演说者滔滔不绝的演说，最后竟然发现自己并没记住多少内容，理解也甚少，这样的演说怎能令我们印象深刻？难道一个优秀的演说是以数据多少或故事长短，而不是其质量或意义来博取观众喜爱和认同的吗？

在日本生活的这些年里，我真切地感受了许多禅意美学在现实生活的具体体现。我在参观庭院、赶往京都坐禅甚至和一群日本朋友一同进餐时，无不感到禅意美学的存在。我相信，这种美学也能够应用到职场和工作之中，帮助我们设计出更具启迪意义的佳作。当然，我并不建议以创作艺术的眼光去评判幻灯片的好坏，但是“宅寂之简”的理念确实有着重要的实际运用价值，而幻灯片的设计就是其中之一。

鱼的故事



我有次给硅谷的一家科技公司做演说，会后收到了一封署名是迪帕克的来信，他是听众中的一名工程师。在信中，他提到了一则小故事，我觉得刚好能够反映“切题至极”的美学原则。下文就是信的内容：

当您谈到“切题至极”的原则时，我突然想到了孩提时代在印度听过的一则故事，内容大致是这样的：

维杰开了间鱼铺，为此他在门口竖了块招牌，上面写着“我们这儿卖鲜鱼”几个字。他父亲见后说：“我们”二字可以去掉，因为站在顾客的角度，卖方是显而易见的。招牌于是变为“这儿卖鲜鱼”。

维杰的哥哥见状，提议把“这儿”二字也去掉，他觉得那根本就是多余的。维杰同意了，招牌于是又变为“卖鲜鱼”。

后来他姐姐也来了，建议再把“卖”字去掉，只剩下“鲜鱼”二字。鱼铺“卖”鱼是再明白不过的了。

再后来，他的邻居赶来恭贺开张。可他发现所有的路人都能分辨出鱼铺的鱼十分新鲜。在招牌上写着“鲜鱼”反而给人有不真的嫌疑。既然鱼确实很新鲜，那干脆只写“鱼”就行了。

维杰在一次返回鱼铺的途中注意到，在离店很远的地方虽看不清招牌，却已经能够闻到鲜鱼的味道了。他觉得招牌上的“鱼”也是多余的了！

如果艺术家能以简单的手法直接表露事物的本质，那么他的创作意涵将被大幅提升。

——史考特·麦克劳德（Scott McCloud）

简约就是力量

禅宗美学告诉我们，通过简化能够展示事物之美，诠释有力信息。禅宗可能并无“简约就是力量”这条，但这种思想其实存在于各种禅宗艺术之中。日本绘画中有种被称为“留白”的手法，诞生于八百多年前，源自“宅寂”的理念。运用该手法绘出的图通常画面简单，而且留有多处的空白。比如画面上是一片碧海蓝天，海面上仅漂着一条独舟，忽隐忽现，忽明忽暗。正是这条名不见经传的独舟凸显了大海的宽广和无垠。人们在欣赏此画时，内心就像海面般平静，面对画面中独舟上的渔夫，我们仿佛可以看到他孤独沉寂的面容。整幅图画的内容谈不上丰富，但却能使你为之动容。

以漫画为师

你可能不相信，在谈到简化幻灯片的设计时，我们可以向漫画取经学习。史考特·麦克劳德（Scott McCloud）创作的《了解漫画：暗藏的艺术》（Understanding Comics:The Invisible Art）一书是我们学习和认识漫画的最佳途径。他在书中多次讲到，卡通漫画体现的就是“简约就是力量”的思想。

麦克劳德认为，卡通是一种典型的通过简单的东西体现深厚意蕴的艺术形式，那些漫画中抽象的图画很少有无足轻重的细节，相反作者费了很多心血在某些特定细节上。

简约是许多漫画共有的一个重要特点。但麦克劳德提醒人们，在著名的日本漫画界，“简约的风格并不等同于简单的故事。”不少人（至少是日本以外的人）对漫画抱有偏见，他们认为漫画中使用的简单图画和文字决定了漫画本身肤浅的基调，因此只有孩子和懒人才适合去看那些毫无深度和幼稚的漫画。他们还说，简单的图画和文字根本无法表达隐含其背后的深刻意义。然而，如果你去日本最著名的东京大学周围的

咖啡馆走一遭的话，你会发现里面的书架上摆满了漫画书。在日本，根本没有所谓的“幼稚”类漫画。事实上，形形色色的“专业”漫画迷遍布于日本以及世界许多其他国家。

如今的问题是，这种以简约的手法直接表露事物本质，从而使幻灯片变得更有力的想法并未广为人知。在许多人眼里，少就意味着不够好。如果一位“开窍的”年轻员工带着“直接表露事物本质”的思想设计幻灯片，她的老板看后一定会说，“不够好，太简单了。你都没写什么内容嘛！要点在哪？公司的标识呢？你太浪费地方啦，这几处都可以再加点数据的嘛！”那位员工听后颇感挫折。于是她尝试向老板解释，说明演说的关键不是幻灯片本身而是她的现场表现，要点什么的她自会一一道出；她准备的这些幻灯片在文字、图片和数据之间达到了微妙的平衡，能够起到强有力的辅助作用，从而帮助她提升演说的意涵。另外她还告诉老板，她已经为客户备好了详细而充实的文稿，并强调幻灯片和它是两码事。但她的老板听后，根本置之不理，直到她把幻灯片修改成“传统意义上”的形式，才满意地点头，并认为这才是“严谨”之人该做的事。



我们做事除了要严谨以外，还要尽可能学会接受“简约就是力量”的思想。我并不是让你变成一位艺术家或者自己开始绘画，而是希望通过探索所谓浅显的漫画找出对幻灯片设计有用的东西，比如如何将画面与文本结合起来等。实际上，尽管麦克劳德在写《了解漫画：暗藏的艺术》一书时怎么也不会想到漫画会和幻灯片设计扯上关系。但是，与其他教你如何使用PowerPoint的教材相比，我们在他的书中，却能学到更多的有关在概念时代如何进行有效交流方面的知识。比如，他在书的前半部分给漫画作了这样的定义，并在全书中证明了此观点。

> “漫画是一组有着特定排列顺序的图画（形），旨在向阅读者传递信息，使其产生美的享受。”

不妨设想一下，如果对上述定义稍加修改后作为演说或数码（多媒体）讲故事的定义又何尝不可？虽然我们无法很好地定义“幻灯片演说”，但作为一个优秀的演说，它难道没有包含“图画（形）”元素，难道不是“旨在向观众传递信息且（或）使其产生美的享受”吗？

麦克劳德还在书的末尾提到了许多简单却充满智慧的想法。不论我们在哪方面具有创意才能，他的建议都将为我们终身受用。他说：“我们所需的是与人交流的渴望、学习的意志以及看清事物本质的能力。”

我们当中的许多人都有渴望，但缺乏学习的意志以及看清事物本质的能力。为了使我们更好地理解漫画这门艺术，麦克劳德呼吁“只有摒弃对漫画的固有偏见或传统思想，才能更好地探求漫画赋予的种种意涵。”演说又何尝不是这样？只有以更开放的思想看待演说，我们才能作出改变和新的选择。这其实还是归根于个人能否看清事物本质的问题。

简约不简单

我们通常一说到时间就会想着“如何节省更多时间”。时间对我们是一种限制，但在设计幻灯片时，如果我们站在观众而不是自己的立场上看待“省时”这个问题的话，结果会如何呢？如果“省时”不仅仅关乎于我们的时间，还包括观众的时间呢？当我坐在席中观看演说时，如果那位演说者准备充分，同时幻灯片又设计得非常吸引人的话，我会心存感激。相反，我（和你一样）最恨的就是那些浪费我们时间的演说了。

以我提倡的办法去设计幻灯片往往不会为你节省时间，反而可能耗时更多。但是，你为观众节省的时间却是巨大的！还是这个问题：难道我们只为自己节省时间吗？为别人节省时间难道就不重要了吗？若能为自己节省时间，我会很高兴。但若能为观众节省时间——不仅没有浪费他们的时间，而且还与他们分享了一些重要的观点——那么我会受到莫大的鼓舞，觉得所做一切都是有意义的。

只想节省自己时间的结果，通常是浪费了别人更多的时间。举例来说，如果我给200名观众做了一个长达1小时的毫无创意的“传统”演说，那就意味着我总共浪费了他们200个小时！但是，如果我在设计幻灯片和准备演说的时候，多花了25-30个小时来构思和设计，那么我将为他们带去充满意义、难忘的200个小时！

软件公司通常大肆宣扬其产品能够帮助用户节省时间，并能以更少的时间完成演说的准备等。如果不是为了节省观众的时间——他们会因为你的准备不足、设计不佳或演说无力而浪费了时间——在准备阶段节省自己一个小时又有何意义呢？花少量的时间准备一件事确实很容易，但最后导致浪费了别人（和自己）的时间，以及一次很好机会的话，那就得不偿失了。

本章要点

- 简约很重要，它能使内容更加清晰明了。但简约不等于简单（化），也不等于容易完成。
- 简约意味着需要小心剔除不重要的内容，达到切题至极。
- 幻灯片要力求设计得微妙含蓄和美观得体。
- 优秀的设计作品留有许多“空白”（留白手法），思考“减”而不是“加”。
- 简约是我们的目标，但要注意不能“过于简化”。平衡是其中的关键。





6

幻灯片形式设计：从方法到技巧

我在住友电气工业株式会社工作期间发现，日本的商业人士经常采用一种“具体问题具体分析”的方法讨论未来的方案或策略，为此我感到十分迷惑和不解。因为换了我会迅速地给出具体而绝对的方案，而不会“具体问题具体分析”。但后来我也了解到，背景、环境以及这种方法对于我的日本同事们而言有着举足轻重的作用。如今，我在讨论演示应该采用哪些技巧和设计方案时，通常也会说“视特定情况而定”或“取决于具体时间和场合”。我过去总以为这种想法不好，总给人有搪塞、规避问题之嫌。但现在我认识到了其重要性，觉得那其实是一个明智之举。如果不采取具体问题具体分析的方法，即不考虑地点、场合以及演示的内容等具体问题的话，我们又如何去判断它们是否合适呢？好坏就更难评判了。设计这门艺术是不能一刀切的，在这点上图形设计和科学研究一样。

尽管如此，在许多优秀的幻灯片设计中，我们还是能发现它们所共有的一般原则。那些设计的根本原则和理念能够帮助我们普通人制作出效果更好的幻灯片。幻灯片的设计原则和技巧有很多，限于篇幅我无法赘述。本章会集中谈一些重要的原则，并配合适当的实例加以说明。首先，让我们看一下什么是设计。

幻灯片设计

许多人错误地认为，设计是最后一步才要做的事情，比如蛋糕制作完成后，最后浇上一层糖霜并写上“生日快乐”的字样。但我所谓的设计并非如此。我以为，设计不是最后的事，而应在一开始就给予考虑。设计是必不可少的，它是一种组织信息的方法，使事物变得更加清晰，同时也是说服他人的媒介。好的设计使观众或用户感到轻松自如。需要强调的是，设计不是装饰。

可以说，设计更多关乎于“减”而不是“加”。我们不希望在视觉上被赋予过多的信息，但也不能太少。人们最常犯的一个错误就是，喜欢在幻灯片中加入过多的视觉信息，导致观众产生混乱而迷惑的感觉。哈佛大学的教授兼作家卡斯林（Stephen M. Kosslyn）在《清晰切题：优秀幻灯片演说的八种心理学原则》（Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations）一书中这样说道，“你以为向观众倾泄大量的细节就会显得你准备充分、学识渊博或头脑聪明，可事实是它们如果无助于你的故事，不能帮助观众理解你的要点的话，岂不是反而显得碍事和多余吗？如果是那样，你就会迫使观众不得不在过多的信息（文字和图表）中找寻关键的内容。这就好比要在一大堆干草中找出一根绣花针，难度可想而知！最后的结果就是观众放弃这种找寻。”

在设计领域的任何问题，其解决方法往往不止一个。我们需要不断地探索，直到找出最合适的对策。因此，设计就是选择，选择“加”还是“减”。

设计原则

在本节中，我将向大家阐述有关设计的七项一般原则，它们无不对优秀幻灯片的设计有着巨大而积极的影响。前两个是信噪比原则和图效优势原则，虽然它们的概念比较宽泛和抽象，却对幻灯片的设计有着现实的指导意义。第三个留白原则能让我们以不同的眼光去看待幻灯片的设计问题，认识“空白”对表达意涵的有力作用。剩下的四个原则可以归纳为“四大基本原则”，分别是对比、重复、对齐和就近。罗宾·威廉姆斯（Robin Williams）在其畅销书《非设计人员的设计手册》（The Non-Designer's Design Book）中反复强调，文档设计需要遵循上述“四大基本原则”。而我在下文中也会告诉大家如何把它们运用于幻灯片设计。



信噪比原则

信噪比（SNR）其实是个专业术语，常见于无线电通信或电子通信领域。但信噪比蕴含的理念几乎可以被应用于各个领域，包括设计和通信等方面。对于幻灯片设计，信噪比等同于幻灯片上相关内容与无关内容的比率，而我们的目标就是使该比率达到最大值。过多的内容往往会造成认知上的理解困难。虽然我们拥有高效处理新事物或新讯息的能力，但这种能力毕竟是有限度的。追求更高的信噪比则意味着减轻人们在认知上的负担，使他们感到更加轻松自如。在很多情况下，就算没有过多非实质性内容的视觉轰炸，要使观众真正理解幻灯片也不是件容易的事情。

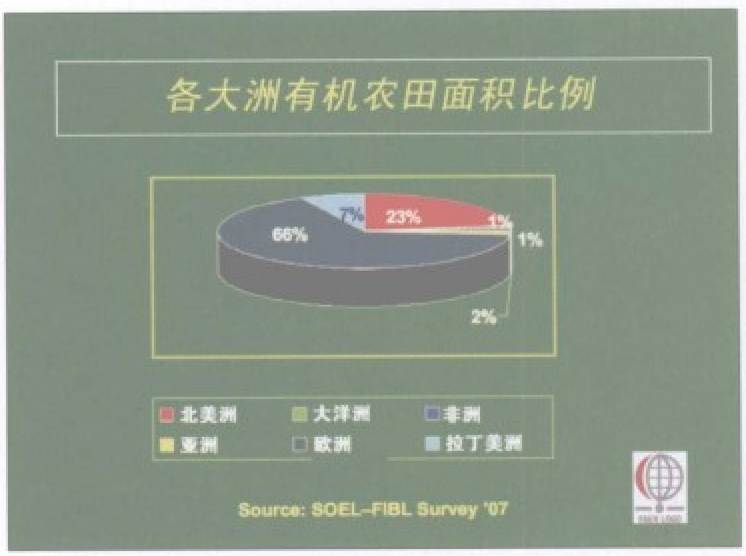
为确保使幻灯片中相关内容与无关内容的比率达到最大值，幻灯片的内容应力求清晰明了，还应尽可能避免使用削弱主题的内容。造成主题削弱的原因有很多，比如选择使用了不恰当的图表和模棱两可的标识标记，或错误地强调了线条、造型或符号标记等对主题起不到烘托作用的元素等。换言之，如果去掉幻灯片上的某些元素后不会妨碍人们理解的话，那么我们可以考虑把它们最小化，或者干脆不使用。举例来说，表格的边框要细，而且颜色要淡，或者干脆就不要边框。脚注或公司的标识等最好也能去掉（如果公司同意的话）。

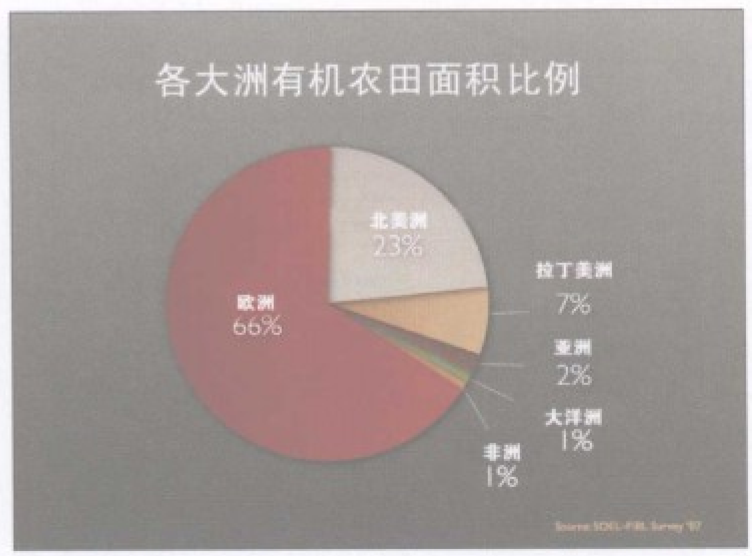
在《视觉解说》（Visual Explanations）一书中，作者爱德华·塔夫特（Edward Tufte）提到了与信噪比的概念相统一的一条重要原则，称作“视觉特效差别最小化”原则，即“让元素视觉差别尽可能细微，但依然保证清晰和效率。”如果你能用较少的元素设计出幻灯片所要表达的内容，何必要多用呢？

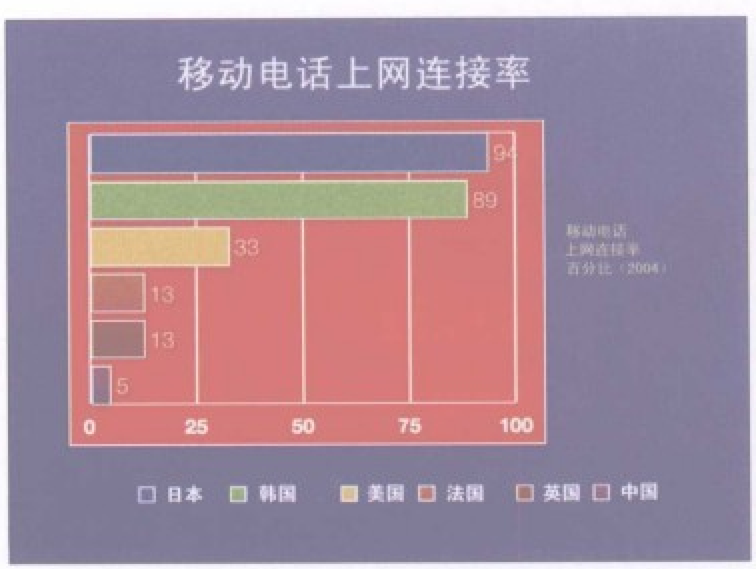
下页图中左边的是原始幻灯片，右边则是剔除了无关内容以及将元素最小化后，信噪比大幅提升后的效果。

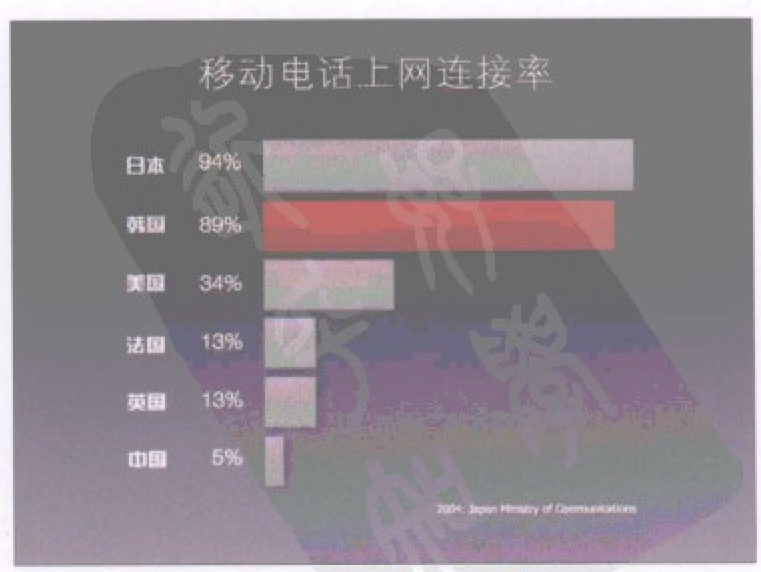

自行车销售数（2002-2007）
5000
4000
3000
2000
1000
0
500
1500
2009
3577
4007
5035
2002
2003
2004
2005
2006
2007


2007年销售了5000多辆自行车
500
1,500
2,009
3,577
4,007
5,035
'02
'03
'04
'05
'06
'07


各大洲有机农田面积比例
7%
23%
66%
1%
1%
2%
北美洲
大洋洲
非洲
亚洲
欧洲
拉丁美洲
Source: SOEL–FIBL Survey '07

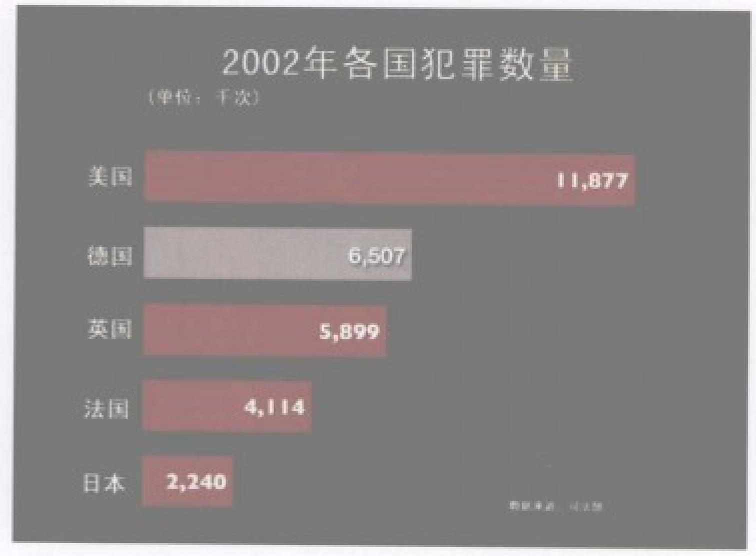

各大洲有机农田面积比例
北美洲
23%
欧洲
66%
拉丁美洲
7%
亚洲
2%
大洋洲
1%
非洲
1%


移动电话上网连接率
94
89
33
13
13
5
0
25
50
75
100
移动电话
上网连接率
百分比（2004）
日本
韩国
美国
法国
英国
中国

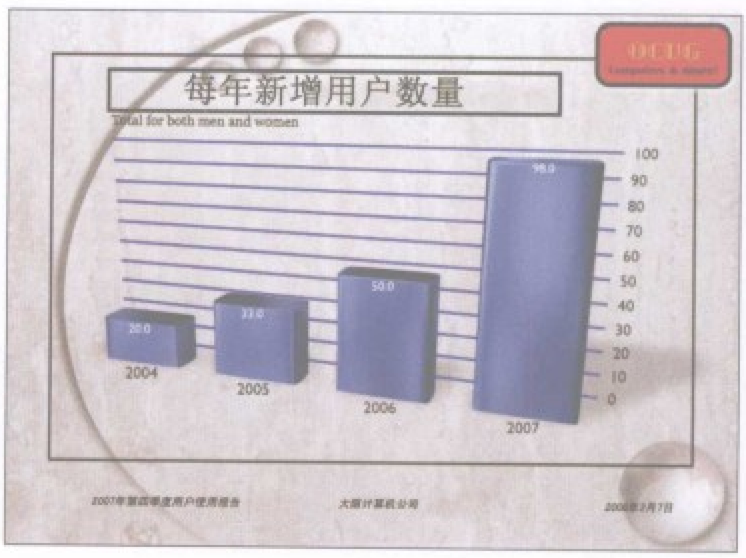

移动电话上网连接率
日本 94%
韩国 89%
美国 34%
法国 13%
英国 13%
中国 5%
2004: Japan Ministry of Communications



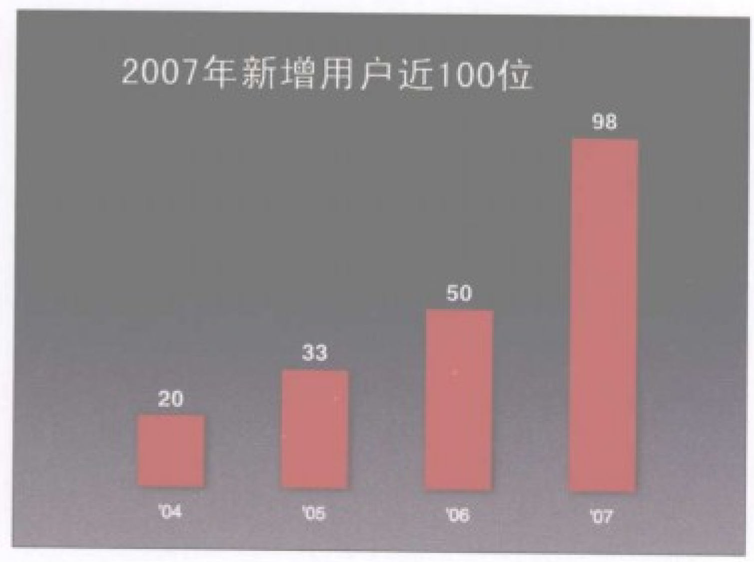
美国
11,877
德国
6,507
英国
5,899
法国
4,114
日本
2,240



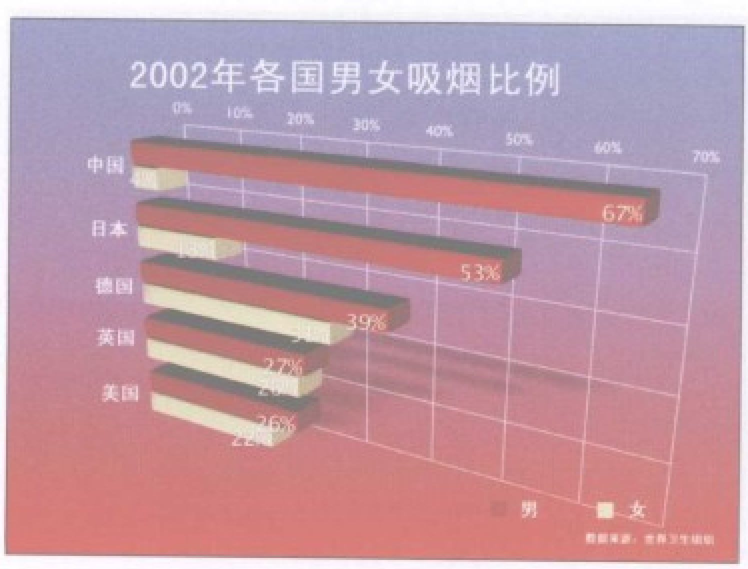
2002年各国犯罪数量
(单位：千次)
美国
11,877
德国
6,507
英国
5,899
法国
4,114
日本
2,240



每年新增用户数量
Total for both men and women
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
20.0
33.0
50.0
98.0
2004
2005
2006
2007



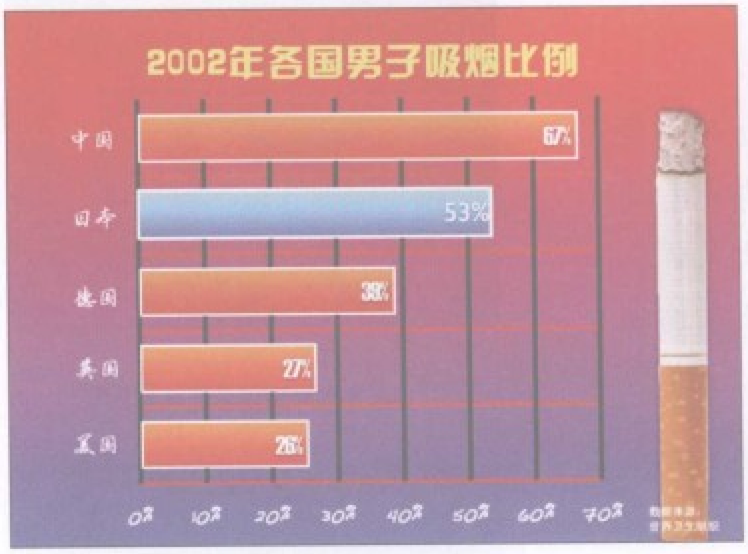
2007年新增用户近100位
20
33
50
98
'04
'05
'06
'07

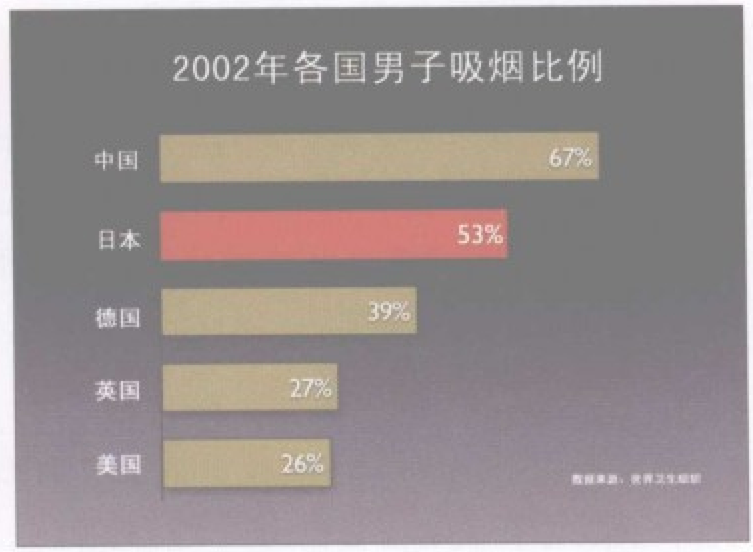


2002年各国男女吸烟比例
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
中国
日本
德国
英国
美国
67%
53%
39%
27%
26%
男
女

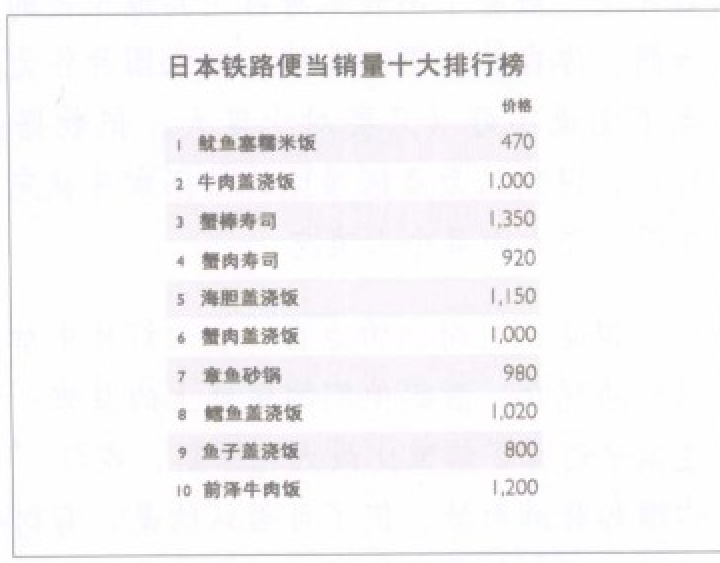


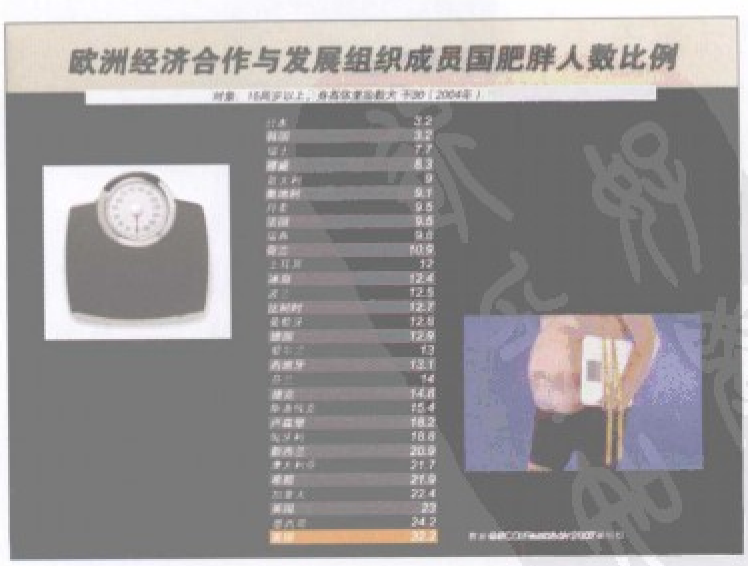
2002年各国男女吸烟比例
中国
67%
4%
日本
53%
13%
德国
39%
31%
英国
27%
26%
美国
26%
22%
男
女


2002年各国男子吸烟比例
中国
67%
日本
53%
德国
39%
英国
27%
美国
26%
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%
数据来源：
世界卫生组织


2002年各国男子吸烟比例
中国
67%
日本
53%
德国
39%
英国
27%
美国
26%
数据来源：世界卫生组织


日本铁路便当销量十大排行榜（2007年）
价格
1 鱿鱼塞糯米饭 ¥470
2 牛肉盖浇饭 ¥1,000
3 蟹棒寿司 ¥1,350
4 蟹肉寿司 ¥920
5 海胆盖浇饭 ¥1,150
6 蟹肉盖浇饭 ¥1,000
7 章鱼砂锅 ¥980
8 鳕鱼盖浇饭 ¥1,020
9 鱼子盖浇饭 ¥800
10 前泽牛肉饭 ¥1,200


日本铁路便当销量十大排行榜
价格
1 鱿鱼塞糯米饭 470
2 牛肉盖浇饭 1,000
3 蟹棒寿司 1,350
4 蟹肉寿司 920
5 海胆盖浇饭 1,150
6 蟹肉盖浇饭 1,000
7 章鱼砂锅 980
8 鳕鱼盖浇饭 1,020
9 鱼子盖浇饭 800
10 前泽牛肉饭 1,200


欧洲经济合作与发展组织成员国肥胖人数比例
日本 3.2
韩国 3.2
7.7
8.3
9
9.1
9.5
9.8
9.8
10.9
12
12.4
12.5
比利时 12.7
12.8
12.9
13
西班牙 13.1
14
14.8
15.4
18.2
18.8
新西兰 20.9
21.7
希腊 21.9
加拿大 22.4
英国 23
墨西哥 24.2
美国 32.2


欧洲经济合作与发展组织成员国肥胖人数比例
对象：15周岁以上，身高体重指数大于30（2004年）
日本 3.2
法国 9.5
瑞典 9.8
比利时 12.7
新西兰 20.9
澳大利亚 21.7
希腊 21.9
加拿大 22.4
英国 23
墨西哥 24.2
美国 32.2
10×
数据来源：欧洲经济合作与发展组织

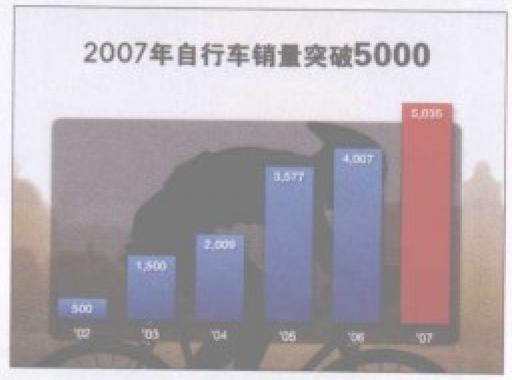
不重要的内容就是“噪声”？

不必要的元素的确会降低幻灯片的设计效率，同时也会增加设计结果的不确定因素。但是，这是不是就意味着，我们要剔除所有不重要的内容而只保留本质内容呢？效率本身并不一定就是件好事，刻意追求高效也不是理想的途径。

当幻灯片的内容涉及数量信息（例如图表等）时，我极力赞成遵循信噪比最大化的原则，即无需使用其他任何的修饰。因此，在我展示某个图表时，幻灯片上一般除了图表本身再无其他无关的视觉要素。当然，你在柱形图下面插入某张图片作为背景的做法也不能说不好（只要对比度大，把数据凸现出来就行），但我认为高信噪比的数据本身就充当了图片的作用，强大而且令人难忘。

但是，有时你希望在一些幻灯片中加入某些元素以打动观众，激起他们的情感上的共鸣。表面上看，这似乎违背了信噪比最大化原则，或与“少即是多”的理念背道而驰，但不可否认的是，有时情感元素能够起到不可忽略的作用。尽管如此，你在设计幻灯片内容的时候仍需要十分小心，力求内容清晰明了。因此，关键还是一个平衡的问题。是否使用情感元素还得取决于不同的场合、观众以及演说的目的。最后，我想指出的是，信噪比最大化原则只是在设计时需要遵循的原则之一，同时还应兼顾其他设计原则。

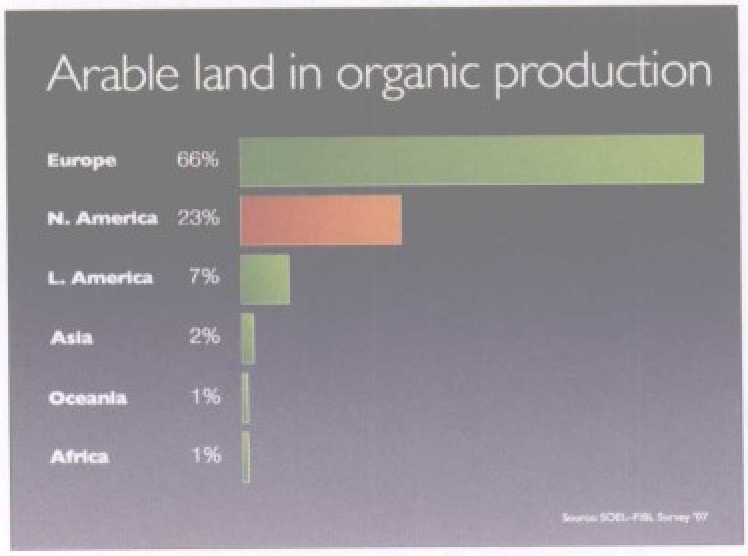








最上方的那张幻灯片设计非常简单。而后三张则加入了一些“非本质元素”，画面虽然变得更具趣味性，但内容未必更加清晰。在不同情况下，这四张幻灯片都是可以接受的。



简单的柱形图，此外不再有其他的图画。

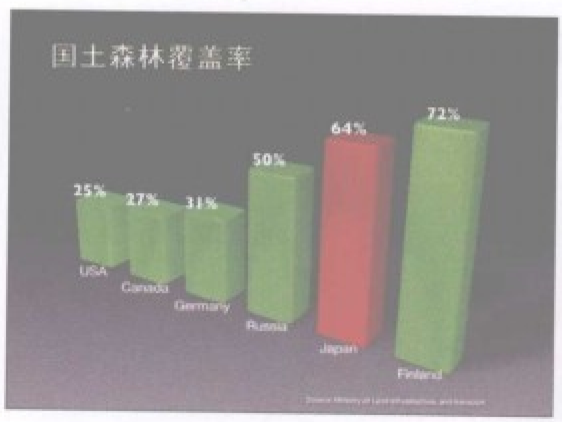


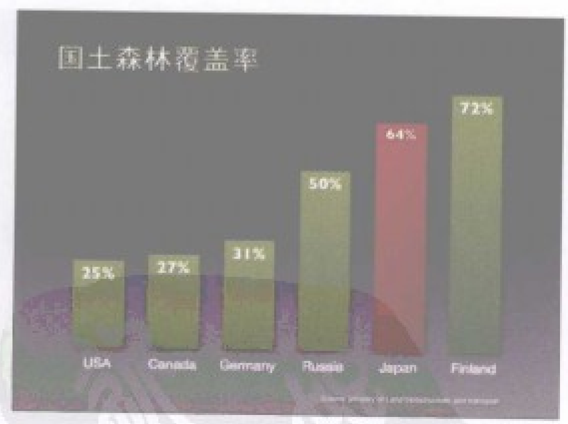
同样简单的内容却加上了图画，在不影响数据的前提下，烘托了保护地球的主题。

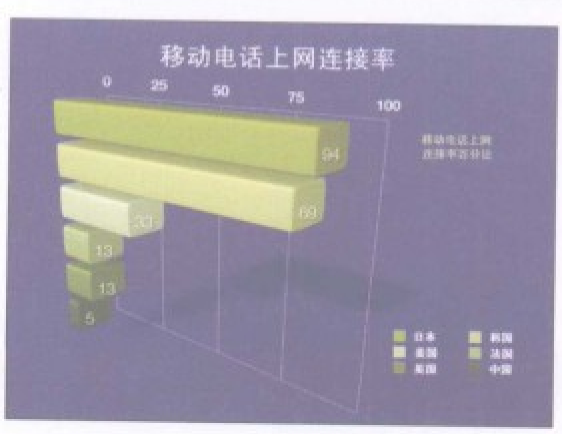
2D还是非2D？这是个问题

Keynote或PowerPoint软件提供了不少实用功能，但是我对其中的3D功能却鲜有问津。因为我认为，2D的数据配合3D的图表会显得画面不够简练。虽然不少人认为3D的图表能够激起观众的情感，但对于含有图表的幻灯片画面来说，简约、整洁、平面才是设计的准绳。约翰·戴多·卢里（John Daido Loori）在《创意心法》（The Zen of Creativity）中谈到简约时他说，“禅意美学所倡导的简约之美使我们更易关注事物的本质，而不是其他无关紧要的事物。”什么是事物本质，什么又是无关紧要的事物，这些问题要由你自己去考虑，但摒弃3D图表应该是你迈出的第一步。3D的图表加上2D的文字会降低幻灯片的信噪比。因此，选择2D或者平面的幻灯片效果可能会更好。另外，3D的图表有时看起来不够精确，理解起来也困难重重。观众可能因为3D的角度关系而无法看清相关坐标上的数据。如果你非要使用3D图表的话，应避免过大的视觉角度。

下图中，左边的是使用3D效果的幻灯片，3D的图形配以简单的2D数字。右边的则是修改后的2D效果。









谁说公司标识应在每张幻灯片上？

如今，“品牌效应”成了最容易被滥用和误解的一个词。许多人认为，只要通过不断堆砌品牌的商标就能提高“品牌效应”。然而，品牌概念及品牌效应远不止商标或标识的堆砌那么简单。如果你为某个组织做演说，除了首末两张幻灯片以外，其他的幻灯片上不要出现你公司的标识。你如果真想让别人了解些什么并且能记住你，那就踏踏实实地把演说做好。公司标识对你的演说起不到半点帮助，更无法帮你阐述要点，反而它们会增加画面的“噪声”从而降低幻灯片的信噪比，同时还会使你的演说充斥商业广告的味道。你在与人交谈时，难道张嘴闭嘴都要报一遍自己的姓名吗？如果不是，那为什么要在每张幻灯片上都摆放公司的标识呢？

大多数公司都有自己的幻灯片模板，为此他们向职员规定，每张幻灯片上必须摆有公司标识。但这样规定有用吗？每张幻灯片上的空间本来就有限，就不要再添加一些诸如公司标识、商标或脚注了。

这里有条好建议：

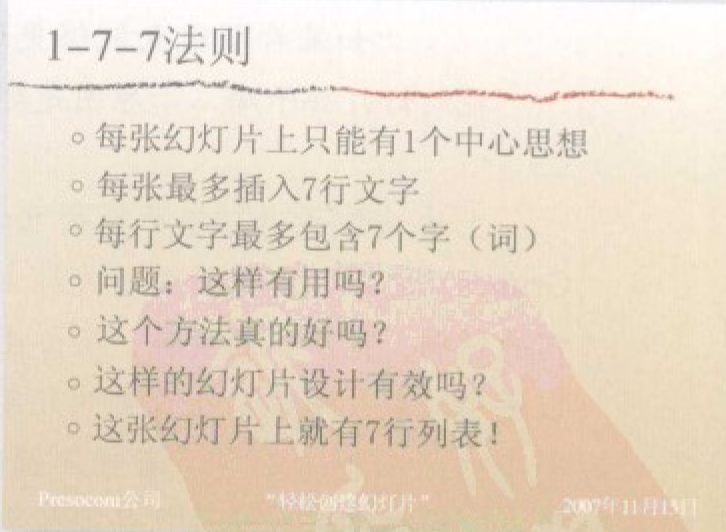
> “如果希望观众能够更好地理解你，那么请去掉那些玩意儿把幻灯片弄干净……原因是那些东西只会增大他们的理解难度。”

上述一番话出自堪萨斯州立大学新闻系教授汤姆·格莱姆斯（Tom Grimes）之口。他曾研究过荧屏上纷繁复杂的内容会对人的理解产生如何的影响。他所说的荧屏，实际上是指电视新闻，但他的建议也绝对可以适用幻灯片演说。在过去的几年里，很多电视新闻变得饶舌和狂妄，剩下的新闻也常常充斥着推测臆断与哗众取宠，干净和清晰一去不复返。或许这种现象如今已经蔓延到了公司的幻灯片模板上面。但有一点是毋庸置疑的：如果你希望人们理解你视觉上的信息，那么就不应再加入其他的干扰元素，把它们统统去掉。

关于要点列表的一些经验

要点列表在幻灯片中的使用非常频繁，甚至成了一种传统做法。从某种意义上，要点列表的使用已经成为企业文化的一部分，人们已经习惯要点列表式的幻灯片设计。比如在日本，年轻的雇员一进入企业，公司其他人就会提醒他，幻灯片上的文字要尽量少用。这个建议听上去不错，不是吗？可是，他们言下的“少用文字”还是会包括六七行之多。他们认为，如果幻灯片上只有几个字（词）或压根找不到一个字的话，该雇员一定没有认真做准备。相反，如果上面写满数据、文字和图表等内容的话，他们会认为雇员做事很“严谨”。至于观众能否看清幻灯片上的具体内容，或者执行董事会成员能否理解图表的涵义等问题，他们就不在乎了。总之，在他们眼里，复杂的就是好的。

在我的书架上摆放着许多有关幻灯片制作方面的书籍，有的是英语，有的则是日语。上面无不提到使用“最少文字”的建议。许多书认为，“最少文字”就是指五到八行文字，还给出了所谓的“1—7—7法则”。问题出现了：如果每张幻灯片上的内容都是以要点列表的形式出现的话，这个演说一定不是个好演说。偶尔使用要点列表的确能够起到总结的功效，从而便于观众理解和认识。但是，在现场演说中使用要点列表式幻灯片往往不会起到应有效果。



要点列表数目

要点列表尽量少用，或者是考虑过所有其他表达方式后再用，这是幻灯片设计的一条重要法则。千万别受模板里某些默认格式影响。但列表也并非一无是处。比如，在你总结某新产品的规格或者某工艺的生产步骤时，要点列表这种表达方式就是很好的选择，清晰明了。因此，何时使用要点列表还应视演说内容而定。此外，如果每张幻灯片都是以要点列表的形式出现的话，观众很快就会感到厌倦。因此，使用要点列表式幻灯片需要格外小心。我并不是让你完全摈弃要点列表的使用，但是实际上，真正需要用到要点列表的地方可以说非常少。





上：上面蓝色的幻灯片，试图以要点列表的形式概括《全心思维》一书的要点。
下：第二张幻灯片只用了上述要点列表的一半文字就完成内容概括，而且画面更加吸引人，效果更为出众。

图效优势

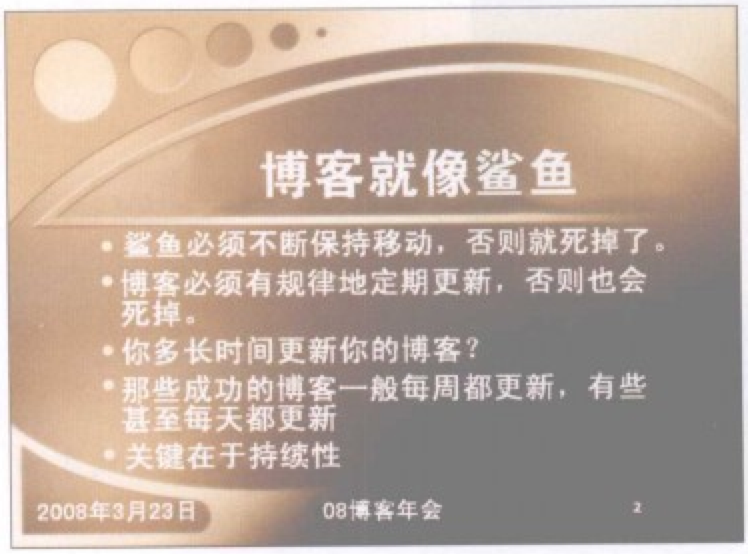
图效优势，顾名思义就是指图片较文字更容易被人们记住。人们在较短或有限的时间里接受某些信息时，图效优势尤为明显。在接受完图片和文字后非常短暂的一瞬间，两者的效果大致相同。但是，一份名为《设计的基本原理》的研究报告表明，如果时间超过30秒的话，图效优势就开始发挥作用了。也就是说，相比文字而言，人们对图片的印象会更加深刻。该报告的作者称："图效优势的运用能够帮助人们记忆关键信息。在结合图片和文字的时候，应确保它们间的协调统一，以达到理想的效果。"当图片代表的是普通而且具体的事物时，画面才能达到最好效果。

你会发现，图效优势被广泛应用于营销传播方面，比如海报、布告（栏）板、宣传手册和年报等。你在设计图文并茂的幻灯片时，也应遵循图效优势的原则。图片可以作为强大的记忆工具，相比演说者的言语或文字而言，它们更容易在人们心中留下印记。

使用图片

图片的使用是人与人之间一种有力而且自然的交流方式。这里需要强调"自然"的问题。我们似乎生来就能理解图片，并通过使用图片的方式与人进行交流。早在孩提时代，我们就学会了通过画画表达自己的想法，其实那就是使用图片的表现方式之一。

2005年，亚历克西斯·杰勒德（Alexis Gerard）和鲍勃·戈德斯坦（Bob Goldstein）合著了《视觉效果：使用图片来提高生产力、加强决策力以及增加利润》（Going Visual: Using Images to Enhance Productivity, Decision-Making and Profits）一书。两位作者在书中鼓励人们使用图片讲述故事或佐证观点。他们提倡多用图片并不是因为这个方法很"酷"或迎合某种潮流的缘故，而是因为图片可以使人们增进交流、提升业务。比如要说明最近的一场火灾对产量造成的不良影响，你可以选择写出来或者仅仅是谈论一下；但是，如果你使用灾后的照片并配以简练的文字，对于你的观众来说，岂不是更具视觉冲击，更令其印象深刻？



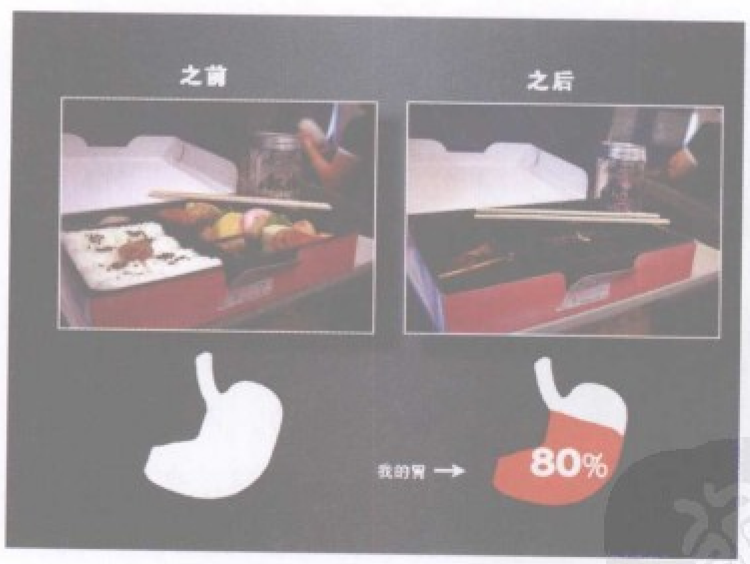
传统幻灯片上面的文字内容更像是要给观众做的语文试题。



这张幻灯片上文字很少，图片本身就说明了问题，而且很具震撼力。同时由于没有其他文字内容，也使得观众能够专心地听你讲解。



图片也可以直观地反映事物的对比以及前后变化情况。



我曾答应给大家展示本书的创作灵感——那份便当的照片。对比手法很容易给人留下深刻印象。

试问自己，幻灯片上哪些文字内容可以被图片替代？做标签当然需要文字，但如果需要用幻灯片描述某些东西，图片效果无疑会更好。

图片的作用强大、高效而且直接，容易使人留下深刻的印象。既然观众很难做到边读边听，那么为何幻灯片上的文字还要多于图片呢？这其中可能涉及历史的原因，过去的人们还没有如今这样发达的科技。图片的交流和传播一直以来都离不开科学技术的发展与进步。但现在已是2008年，大多数人都有了最基本的工具，比如数码照相机、编辑软件等，能够轻易地在幻灯片中加入图片。

所以，再也找不到任何借口了。问题的关键还是在于如何看待演说。你是将它看作和电影（图片和叙述）以及漫画（图片和文字）等类似的创作行为呢，还是类似于简单的书面文件呢。如今的演说与纪实电影有着越来越多的共性，早已不是单纯地播放幻灯片那么简单。

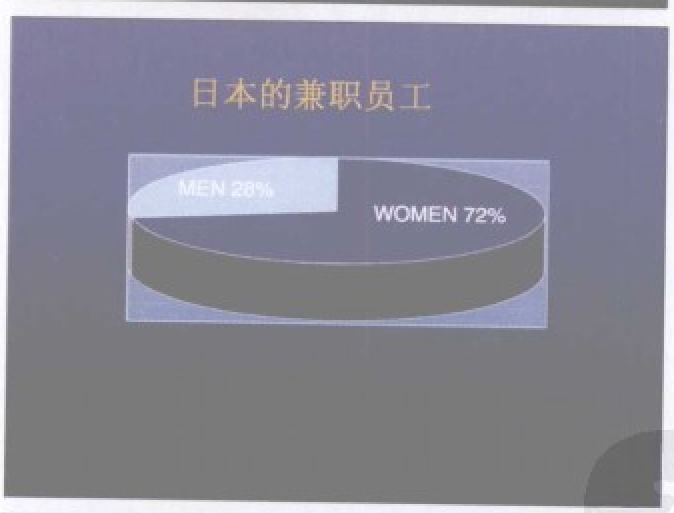
我在下文会向大家展示一些采用不同视觉方法制作而成的幻灯片，它们都是为了表述同一个观点，内容和日本不同性别劳动力有关。幻灯片的目的是说明“在日本，有72%的兼职工作者都是女性”，这个数字由日本劳工部提供。演说者希望随着演说的进行，观众能将这个数字记在心里。因此，按照这些要求我设计了以下幻灯片。



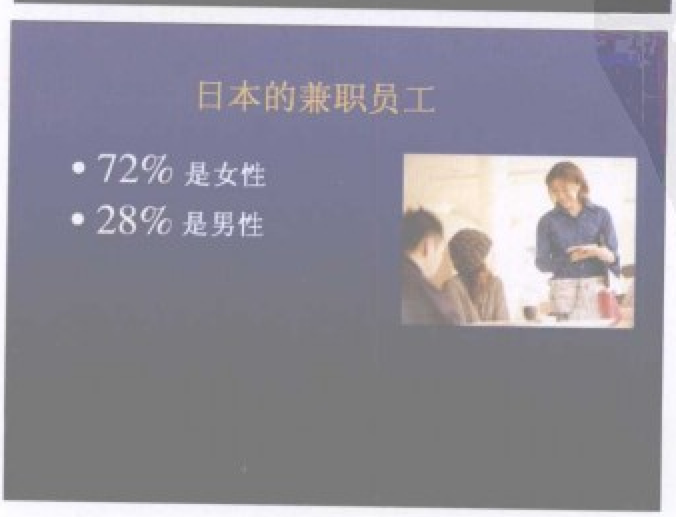
这是最初设计的幻灯片样式，问题在于剪贴画没有对数字起到烘托作用，也无关于“日本女性劳力市场”的主题。此外，模板老套，文字阅读困难。



这张幻灯片的文字易读，剪贴画也似乎更切题。但是画面效果一般，显得不够专业。



这张图尝试着用饼图展示同样的信息。但问题是图表很普通，3D效果和边框更是败笔。

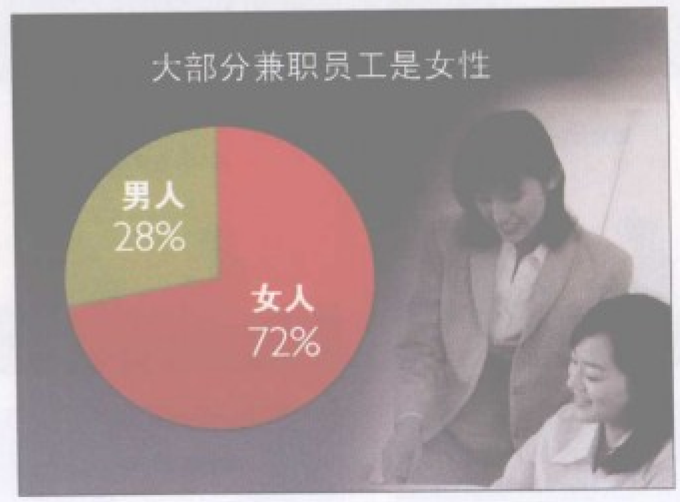


幻灯片上的两行要点易读，选用的图片显示了正确的思路，但仍有提高的余地。







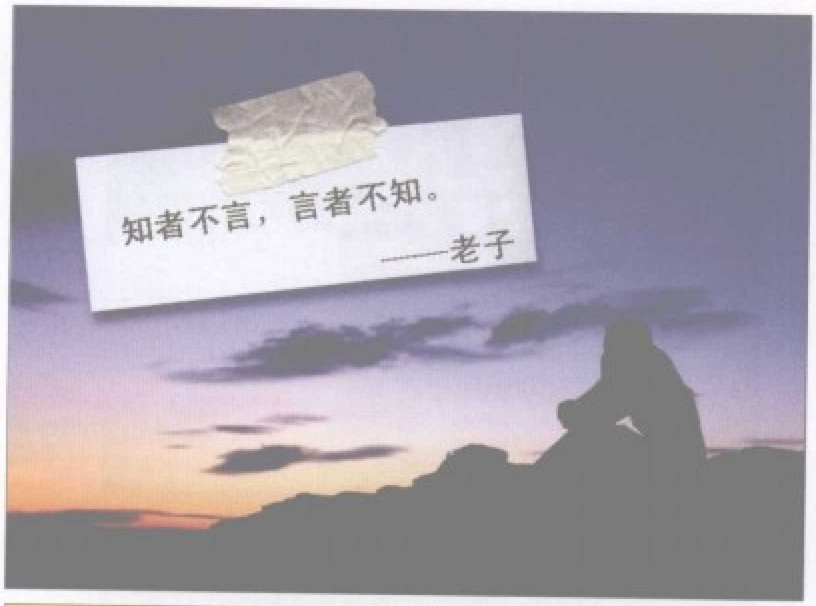


上面四张幻灯片所要表达的都是同一思想，只是各自的处理手段不同罢了。（注意上面只标有“72%”的那两张幻灯片，如果没有演说者的解说，它们根本毫无意义。）

左下方的那张是最终被采纳的幻灯片样式。整套幻灯片都采用了日本照片，以达到视觉上的统一。





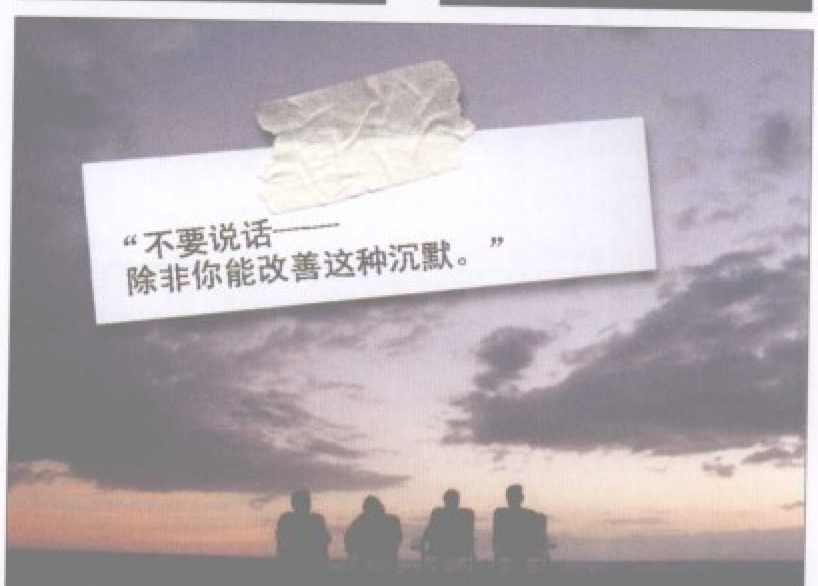












本页所有幻灯片都大胆使用了“出血”的效果，将图片填满了满个空间。

文字和图片在此处合谐共存。“蒙布和纸条”是来自istockphoto网站的一组有趣的图片，它设计了一种有趣的效果巧妙地阻止了文字被淹没在背景之中。“蒙布和纸条”的手法使文字对比明显，从而增加了图片的层次感。总的来说，这种方法增加了趣味性，但并没有分散观众注意。







本页幻灯片中的图片都用作背景，而且巧妙地与文字融为了一体。这些幻灯片都出自杰夫·布莱曼之手，他获得了07年“世界最佳幻灯片设计竞赛”的冠军。





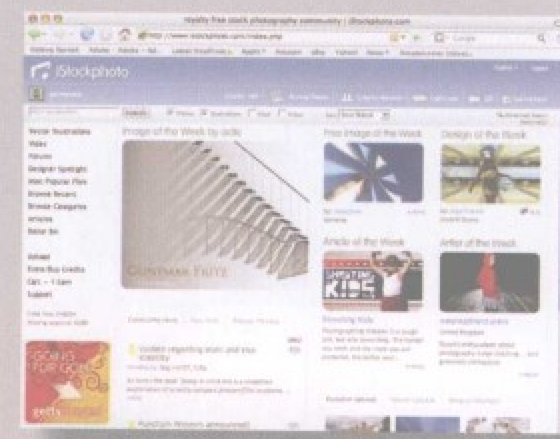








获取高品质图片



华盖创意（Getty Images）网站可能是目前拥有品质最高、种类最多的图片供应商。但不是所有的用户都能够承担那里高昂的图片价格。于是，低成本、免版税的图片成了不二之选。本书中使用的绝大多数图片都来自iStockphoto.com图片网站。该网站的图片搜索功能强大，操作也十分人性化。比如，如果用户想预览大图，只需转一下鼠标滚轮，无须打开新窗口。

当然，我不是建议大家只去iStockphoto网站搜索图片。此外，我也注册了其他图片网站。通常我会把购买来的高品质的图片刻录成光盘，置于书架保存。在我知道的所有图片网站中，我还是最偏爱iStockphoto.com。目前，该网站已经拥有两千多万张高品质的图片，这一数字还在以每周几千的速度递增，而网站本身的建设也趋于完善。istockphoto还有一个“本周免费图片”栏目，你可以定期上去查看一下更新的免费图片。在本书的最后，还留给了读者一个验证码，可以使你在istockphoto网站上获得10个 免费信用点（已注册用户可获得折扣），赶快用这些免费信用点去下载些图片吧!

个人偏爱的图片网站：
iStockphoto （www.iStockphoto.com）

花最少量的钱获得满意的图片，推荐网站：
Dreams Time （www.dreamstime.com）
Fotolia （www.fotolia.com）
Japanese Streets （www.japanesestreets.com）
Shutterstock （www.shutterstock.com）
ShutterMap （www.shuttermap.com）

提供图片免费下载的网站推荐：
Morgue File （www.morguefile.com）
Flickr's Creative （www.flickr.com/creativecommons）
Image After （www.imageafter.com）
Stock.xchng （www.sxc.hu）
Everystockphoto search engine （www.everystockphoto.com）

引用

我之前已经提过，在幻灯片上添加列表的做法基本起不到良好的效果。但是，引用别人的话语却是一个不错的方法。根据不同的演说主题，我会引用相应领域著名人士的语句，以加强我的观点。我的经验是，言不宜多，且要言之有物。

许多年前，我在硅谷认识了汤姆·彼得斯，不久便高兴地发现他特别喜欢引用别人的话，作家、专家、行业领袖等人的话，他都可以信手拈来。他表示，引述的那些语句都具有重要的意义。他曾在个人网站上发表了56条演说技巧，其中的第18条，谈到了他为何热衷在幻灯片中引用别人的话语：

> "如果我引用了别人的话语，那会增加我的观点的可信度。比如，我在谈及激进或极端主义时，可能说一句'我们做事要极端'就完了。但是，掌管着市值达1500亿美元的通用电气总裁杰克·韦尔奇（John Welch）曾说过，'我们不能太理性、太沉着，相反要做一个极端主义者。'如果我引用了他的这句话，那么我的极端主义论立刻便就得到了'现实经营者'的认同。毕竟，他在很大程度上佐证了我的观点。我发现，人们往往不满足于演说者自己说的话，他们还希望见到支持某个观点的具体实例，其中就包括知名人士所说过的话。"

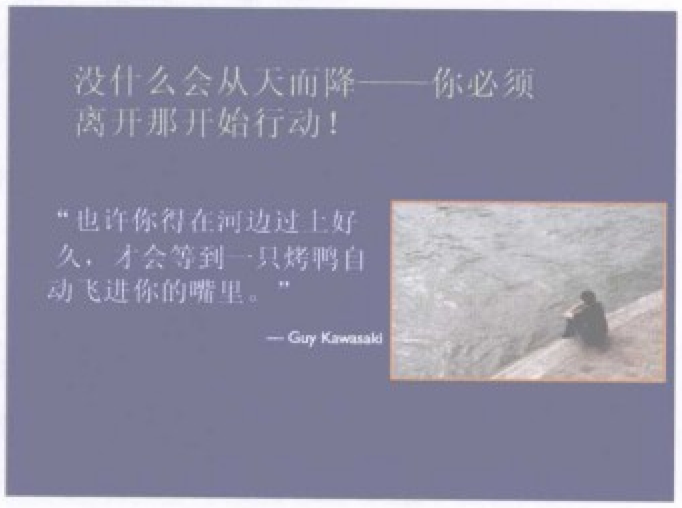
引述他人的话确实能够提高故事的可信度，它的作用就像一块跳板，帮助你进入下一个话题或者论证你的观点。记住，引用的话一定要短小精悍，大篇幅的引用只会让观众厌倦。

图文并茂

我在幻灯片中所引用的语句大多直接摘自书籍或个人访谈。因此，熟悉我的人会发现，在我读过的书里常常夹着不少便签，有些地方还标上评语或记号。虽然看上去很凌乱，但那样对我制作幻灯片时快速锁定内容大有帮助。

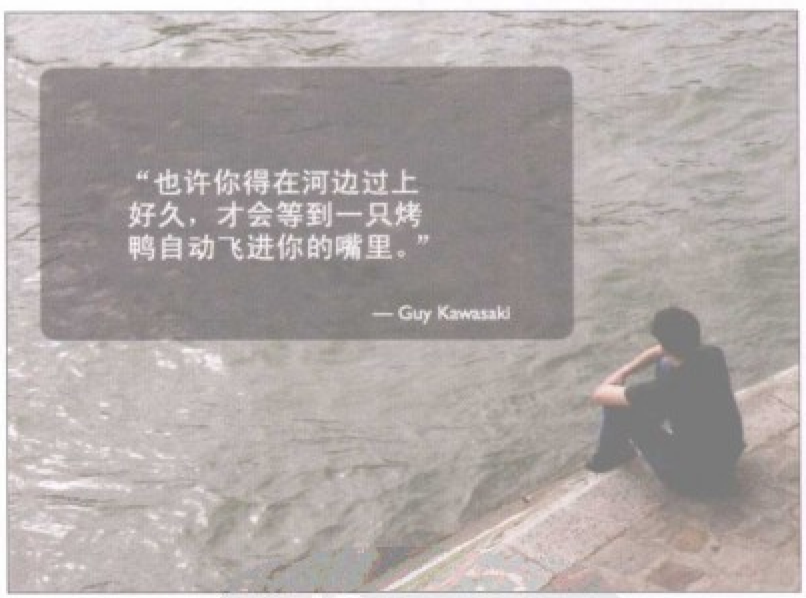


我在引用他人的话时，有时也会加入图片以增加画面效果，从而调动观众的情感。但是，我通常选择大图而不是小图来作为幻灯片的背景，然后在图中的适当位置插入必要的文字。因此，我必须保证图片的分辨率至少与幻灯片的大小相当（比如800×600像素），而且这些图片上要有足够空间让我插入文字。



这页上的两张幻灯片设计在现实中十分常见，演说者往往选择在引用的文字旁边插入一幅小图。而下页的两张幻灯片则是在背景图片上直接插入引用内容，可以发现同样的引用展示在更大尺寸的图片上给人耳目一新的感觉。（以上图片来自istockphoto.com）


“游戏的反面不是工作，
而是消沉”
Brian Sutton-Smith
University of Pennsylvania


“也许你得在河边过上
好久，才会等到一只烤
鸭自动飞进你的嘴里。”
— Guy Kawasaki

人们误以为“空”即是一无所有，但它实则蕴藏着无限可能。

——铃木大拙（Daisetz Suzuki）

留白

留白（也叫空白或消极空间）的概念十分简单，但真正应用起来却很难。人们在设计文档或幻灯片时，选择在留白处填充更多元素的欲望往往十分强烈。如今，职场人士设计幻灯片时犯的最大错误就是，不留一点空白部分，在每张幻灯片上塞满文字、图框、剪贴画、图表、脚注以及恼人的公司标识。

留白意味着简约与精致。图形设计中需要运用留白，室内装潢也是如此。不难发现，高端品牌店的内部空间经常被设计得尽可能开放，这是因为留出的空间能够为顾客营造出高品质、成熟、尊贵的氛围。

留白是带有目的性的。设计新手可能只会关注文字、图形等“积极”元素，而忽视运用留白以使设计作品更加夺人眼球。要知道，恰恰是留白赋予了“积极元素”呼吸的空间，营造出浓烈的艺术氛围。从表面上看，在幻灯片上运用留白是一种空间的浪费。但是，留白并不等同于空白和一无所有，它实则蕴藏着无限可能与惊人力量。

禅宗艺术推崇空的修行和运用。比如一幅图画上除了拥有两三个元素之外，剩下全是留白部分，但那些元素以及留白部分的微妙位置关系传达了强而有力的信息。日本许多室内设计也是同样的原理，房间内除了榻榻米等必备的传统家居以外，其余就是空地。正是这样的设计才使得人们能够更好地欣赏室内美好的物品，比如插花或壁画等。可以说，留白本身就是一种强有力的设计元素，而其他元素太多反而容易冲淡其微妙的设计效果。

用好留白



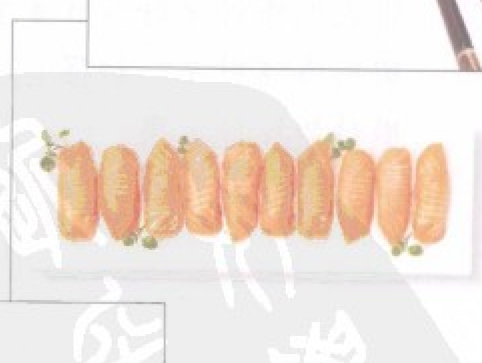
本页上方蓝色的幻灯片是如今典型的设计样式：数行的要点加上一幅与主题相关的图片。上面几乎没有空白部分，图片也挤在文字旁边，给人突兀的感觉。同样地，我也设计了六张幻灯片，旨在介绍“八分饱”思想。由于没有必要把所说的内容全都打在幻灯片上，我把许多文字也一并省去。最后，六张幻灯片都以干净整洁的白底图片作为背景，并且留有足够的空白插入文字，以吸引观众的目光。当他们乍然看到幻灯片时，首先印入眼帘的就是图片（因为尺寸更大，色彩更艳丽），然后便会自然地转移至旁边的文字。







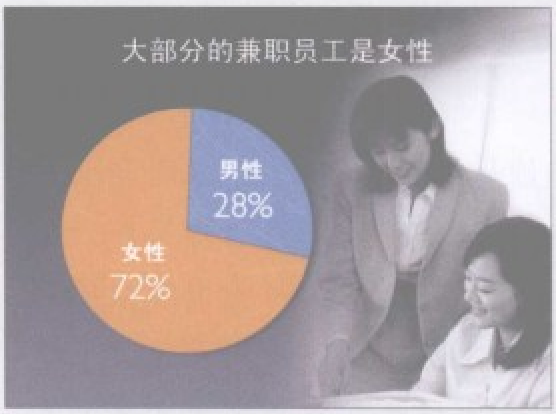


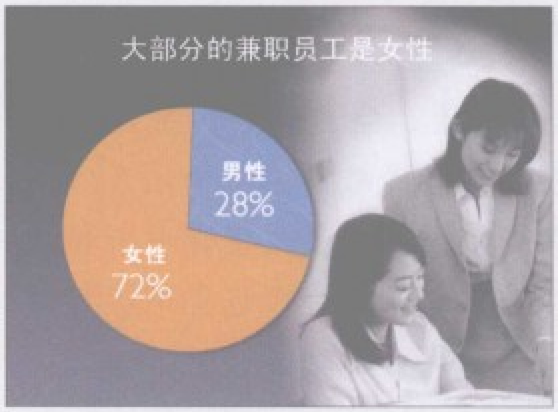




使用图片引导观众

你可以使用图片去指引观众关注演说中重要的信息。如果在幻灯片中使用和人相关的图片，那么你需要注意的是，一定不要让这些图片带走观众的视线。比如你认为文字元素（或图表）是最重要的信息，那么画面上的人就不应该背对着它们。观察一下本页的这些幻灯片，哪几张带给你更加和谐的感觉呢？













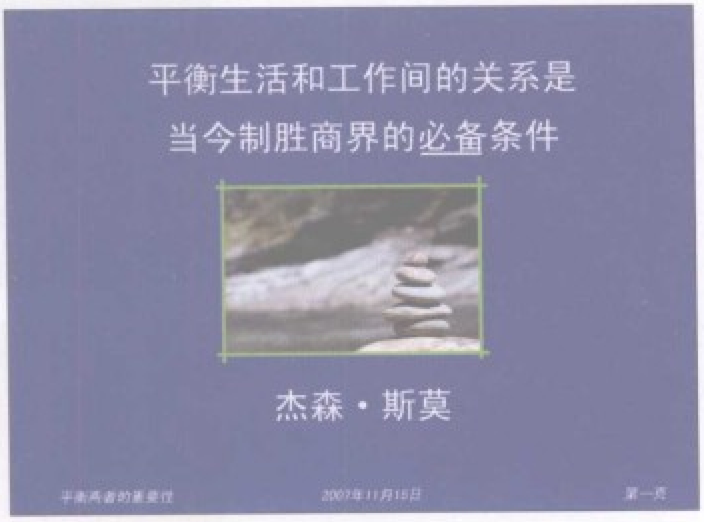
平衡

设计中的平衡问题非常重要，而巧妙地利用空白则是达到画面平衡的方法之一。一个平衡的设计作品能够传递出清晰、独立却又统一的意涵。设计优秀的幻灯片往往需要目的明确，并能够步步指引观众的目光，使他们不用刻意寻找哪里是需要关注的内容。因此，画面千万不能给人以混乱无序的感觉。通过清晰明确的主次排序，以及画面元素的良好平衡，演说中内容的不同重要程度便可展现得一清二楚。

通过精心设计和安排“积极”元素的位置，空白也能产生强而有力的效果，并使画面更具动感。因此，空白绝不是被动或消极元素；相反，它们能为画面带来积极的作用。如果想使幻灯片更具视觉冲击和动感的话，你可以考虑不对称设计的方法。这样，画面会因包含形状和大小各异的图形而不显得单调沉闷，自然也就变得更具动感。

相反地，对称设计更强调居中和均等。与不对称的设计方法相比，对称能给人以平和、正式和稳固的感觉。虽然有时居中对称的设计会导致两边空出留白，但这也是可以接受的。

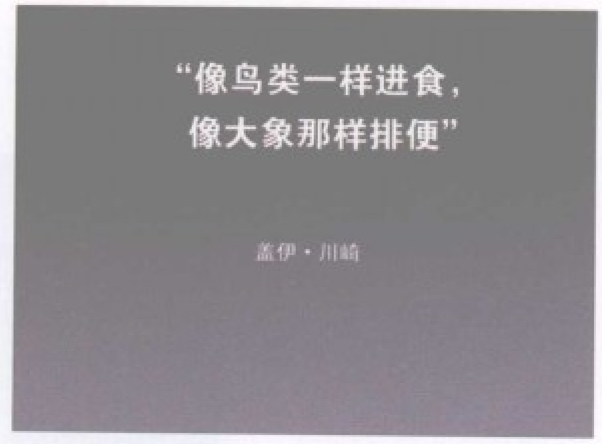
在设计幻灯片时，图形大小和形状的掌握十分重要。但是，如果我们没把留白部分也作为一种形状也考虑在内的话，设计时就会带有盲目和随意性，进而导致最终的画面效果平淡无味。一套优秀的幻灯片中往往既有对称设计，也有不对称设计。





两张幻灯片都在文字与图像间取得了平衡。上面一张采用了常见的对称设计（固较单调乏味）；而下一面张则采用了非对称设计，使得画面更简约，却更具冲击力。（图片采自iStockphoto.com）

要想激活空白，从而创作一张动感十足而且不均匀的幻灯片，方法之一就是利用大尺寸图片的“出血”效果。右边是我在日本的几次品牌推广演说中使用的幻灯片，其中的格言是我最喜欢的几句来自盖川崎的格言。第一张幻灯片使用了对称设计，后两张则是不对称设计。



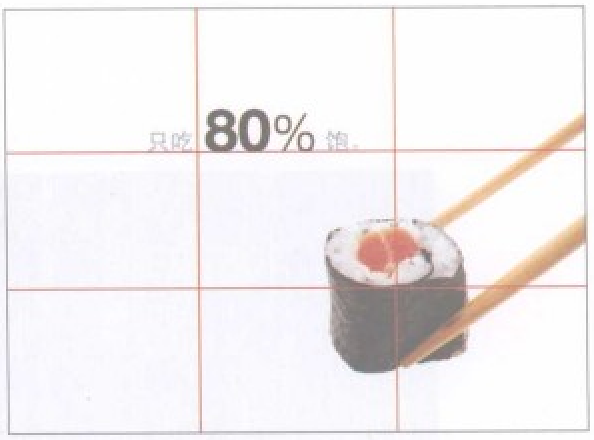




图片采自iStockphoto.com

三等分

数百年来，艺术家和设计师无不渴望在其作品中体现“黄金分割”的完美比例。黄金分割率为1：1.618。因为他们认为，与自然界中那些拥有黄金比例的事物一样，拥有黄金分割的图片更具视觉美感。但是，尝试采用黄金分割的视觉设计在多数情况下并不实用。不过，我们可以借助从黄金分割衍生而来的三等分原则，作为幻灯片设计中的一个基本技巧。三等分原则能够帮助设计者取得平衡点（无论是对称还是不对称设计），从而使画面更加美观，更具艺术美感。



三等分原则也是摄影师取景时遵循的一个基本原则。拍摄对象处在取景器正中央的效果往往比较无趣。为此，设想两纵两横四条线把取景器平均分成九小格，两两相交构成的四个点（也可称作“着力点”，如果你愿意相信的话）就是拍摄对象的最佳取景位置。很显然，最佳位置不是正中央。

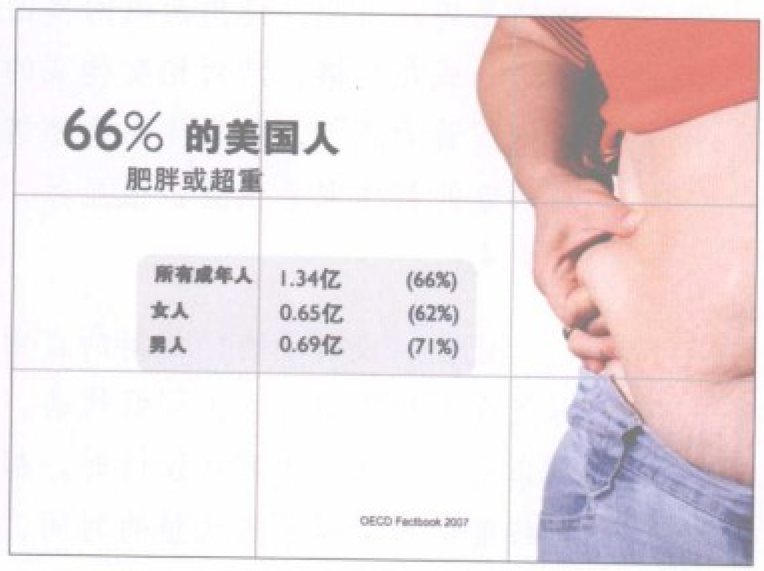
记住，设计没有“绝对的自由”。为了节约时间，我建议设计前可以先在空白的幻灯片上划好线条。你可能不注意，但实际上网页以及报刊杂志上的文字内容在设计时，都是按照一定的标线编排而成的。那些标线能够为编辑节省大量的时间，同时也确保设计出的内容整齐、协调和美观。同样地，在幻灯片上标出两纵两横四条线后，设计时也就能统筹兼顾各种要素，合理地安排画面布局，从而达到最佳的平衡效果和视觉感受。

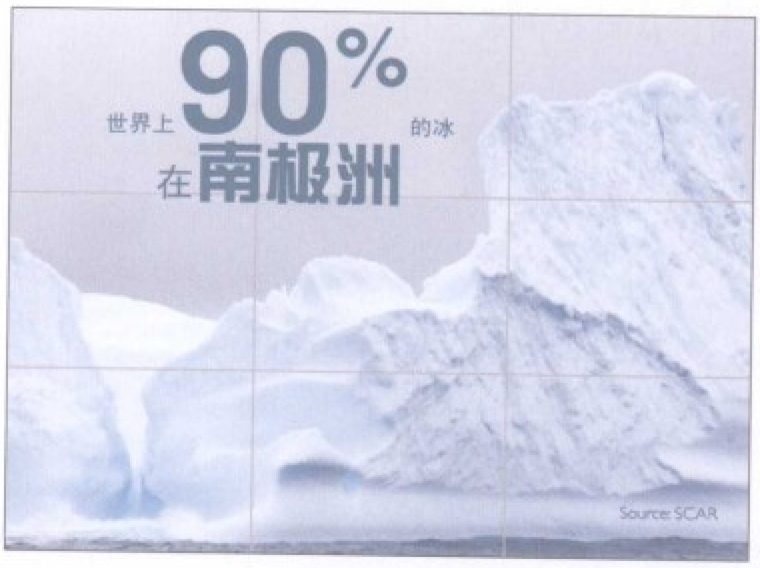


本页上的五张幻灯片都遵循了三等分的设计原则。三等分实际上不能完全被称为原则，而更像是一个指导方针，但当你为如何使画面平衡而发愁时，这将是一个非常好的指导方针。

你若细心观察便会发现，所有图片本身也符合“三等分”的设计原则。iStockphoto网站所提供的大部分图片都有以下特点：1.拥有出色的画面比例；2.能够指引观众目光；3.包含填写文字的空白以及其他设计元素。（图片均采自iStockphoto.com）









四大基本原则：对比、重复、对齐、就近

图形设计远不止这四大基本原则。但是，在幻灯片设计中理解并运用这四大原则能使设计作品更加光彩夺目、令人满意。

对比原则

对比原则，简言之就是突出事物的不同之处。或许我们的大脑至今仍认为，我们依旧生活在大草原上，每天需要通过观察周遭事物追捕猎物以维持生计，故而造成我们特别敏感于对比强烈的事物。可能我们自己不注意，但实际上我们无时无刻不在寻找事物的相同和不同之处。运用对比原则的幻灯片容易引起观众的注意，从而赋予作品更大的能量。因此，设计者必须将不同的元素加以区别，而且对比要强烈。

对比是设计中最重要的概念之一。原因是，几乎所有的设计元素都能成为对比的对象。通过设计布局（远近、详略）或颜色（深浅、冷暖色调），又或字体（下画线、粗体）以及元素的位置（靠上、靠下，集中、分散）等都能产生对比的效果。

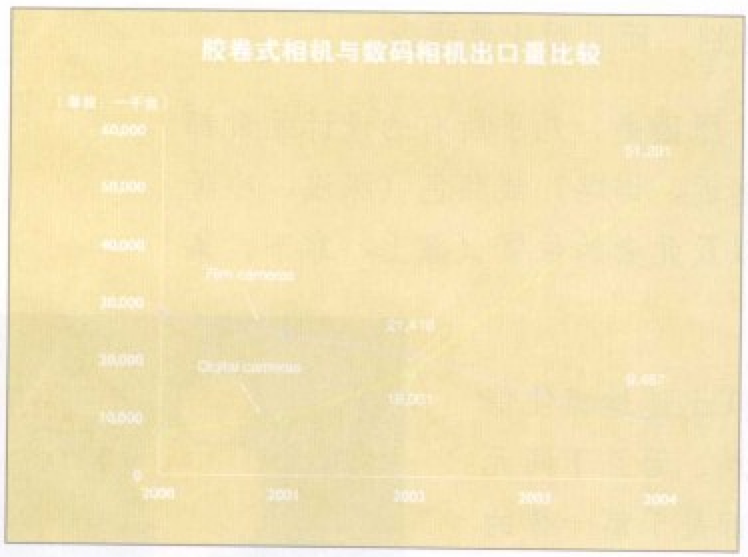


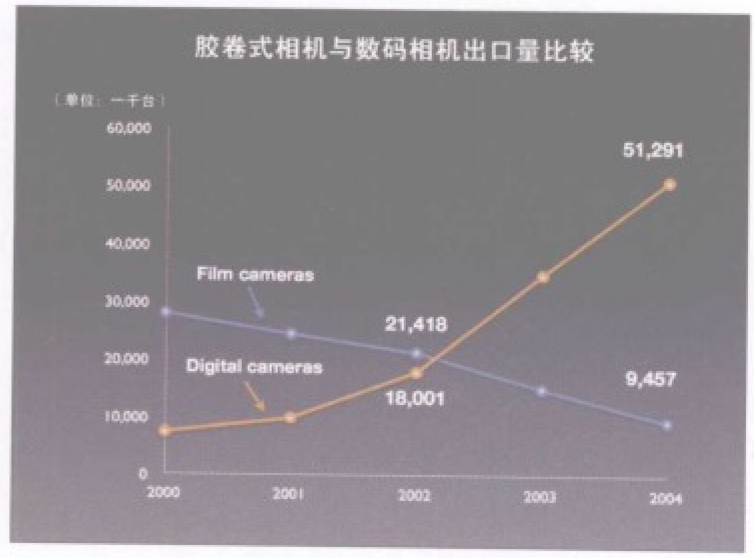
对比能够突出某些元素，帮助观众迅速地抓住信息。优秀的幻灯片都有一个清晰的焦点，而且不同元素间具有强烈的对比。如果所有元素都是千篇一律的话，观众很容易迷失方向，不知从何下手。设计中如果遵循了对比原则，则能调动观众的兴趣，帮助他们更好地理解演说思想。反之如果对比不够强烈，就会造成画面平淡，更易混淆观众。

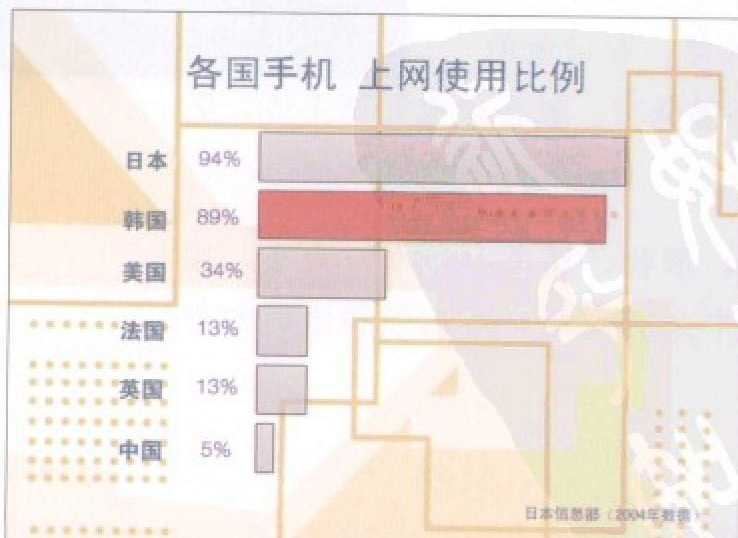
设计中的每一个元素，比如线条、形状、颜色、文本、大小、字体等都能产生对比的效果。我在下页中分别列举了对比强和弱的幻灯片样式。

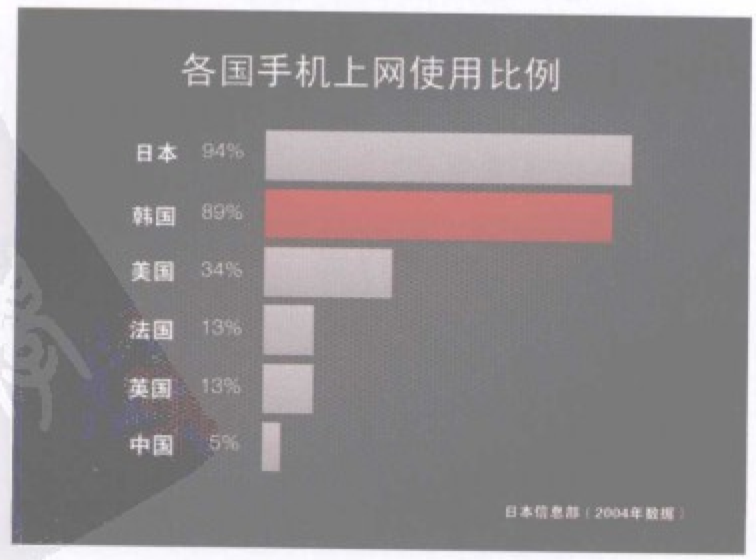

如何设置字体大小


如何设置字体大小


胶卷式相机与数码相机出口量比较
Film cameras
Digital cameras
21,418
18,001
51,291
9,457
2000
2001
2002
2003
2004


胶卷式相机与数码相机出口量比较
（单位：一千台）
60,000
50,000
40,000
30,000
20,000
10,000
0
51,291
Film cameras
21,418
Digital cameras
18,001
9,457
2000
2001
2002
2003
2004


各国手机 上网使用比例
日本 94%
韩国 89%
美国 34%
法国 13%
英国 13%
中国 5%
日本信息部（2004年数据）


各国手机上网使用比例
日本 94%
韩国 89%
美国 34%
法国 13%
英国 13%
中国 5%
日本信息部（2004年数据）

重复原则

概括地说，重复原则就是在幻灯片中多次使用相同或相似的元素。对比的作用是突出不同，而重复则为了给人协调和统一的感觉。如果你使用了某幻灯片模板，它就体现了重复的设计原则。比如，所有的幻灯片拥有相同的背景和字体等。

然而，你得小心，不要在一套幻灯片中出现太多的重复。内置的大多数模板已经被许多人都用过了，而且未必适合你每次不同的主题。许多模板的背景使用多次后，如果不做更新，观众再次看到便会感到厌倦。比如一套关于海洋生物的幻灯片，你可以在所有幻灯片的右下角插入一只海星（虽不是我最喜欢的，但也切题）。但是，如果能够根据文字内容相应地改变其大小和位置的话，那样的重复效果会更好。

下页中的幻灯片就很好地遵循了重复的设计原则。它们均出自一位瑞士设计师，他在讲述有关书的设计过程中使用了这些幻灯片。为了达到协调统一的效果，设计师在所有幻灯片上都使用了回形针夹住红色便签的相似元素，但它们的大小以及位置却不尽相同。这些重复元素给整套幻灯片带来统一的视觉效果，也让设计者显得更加专业。




你会
怎样看待
编辑产品？


设计问题——2005年4月
Markuz Wernli Saitō
欢迎大家


改变
我们看待
世界的方式


惊奇的元素


从里到外地
设计


文字和图片的
构成

对齐原则

对齐原则的全部要点就是：不要让幻灯片上的任何东西显得是被随意摆放上去的。这就好像各元素间被无形的线条贯穿在一起。重复原则更多地是针对一套幻灯片（即不同幻灯片之间），而对齐原则则针对每张幻灯片上的元素而言。如果要使画面上离得较远的元素之间也能互相对齐，使用格子是一个很好的办法。

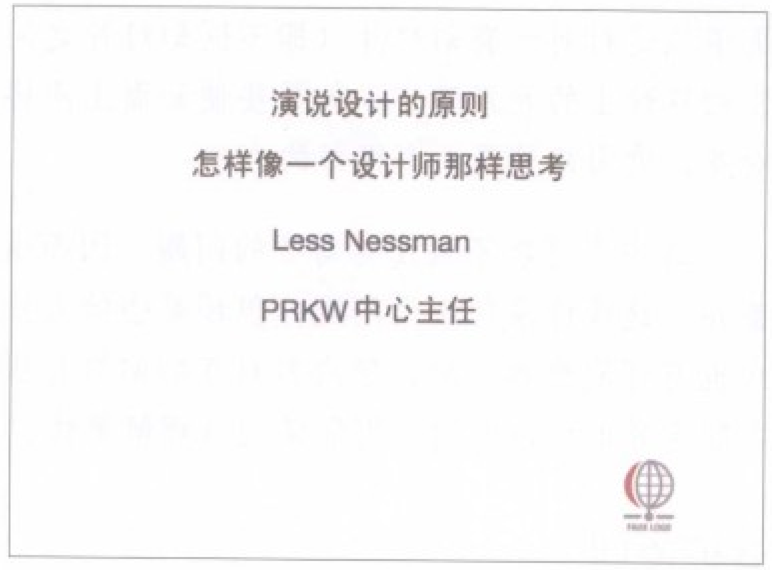
许多人可能不太注意对齐的问题，因而造成各元素间看起来不那么整齐。这或许没什么大问题，但还是会给人业余和粗糙的感觉。有时观众也有可能察觉不出，但内容对齐的幻灯片版面更加整洁和清晰。如果再配合其他设计原则，则能使观众理解更快，更简便。

就近原则

为了使结构更加清晰，设计者根据需要把某些相关元素摆放在一起，这种做法就是就近原则。就近原则认为将相关的内容放在一起，画面就不会显得懒散。观众会自然而然地假设那些距离较近的内容是属于一个整体的；同样也会认为那些距离较远的内容相互之间联系没有那么紧密。

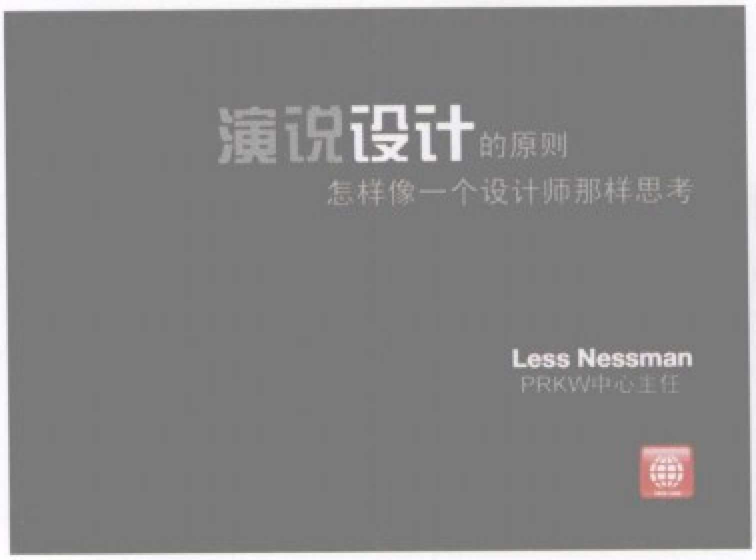
不要让观众去思考哪个标题搭配哪幅图片、哪些是大标题哪些是小标题等问题。这些都是你设计时应该给予充分考虑的，而观众应该一目了然才对。幻灯片不是书本或杂志那样可以从容阅读的东西，因此每张上面的内容不能过多。罗宾·威廉姆斯在她的畅销书《非设计人员的设计手册》中谈到，当我们设计完一件作品时，首先应该回头反思，看看作品的哪个部分最能吸引自己。因此，当你回览设计好的幻灯片时，你要考虑这几个问题：最先映入眼帘的是什么？其次又是什么？……什么最吸引你呢？

幻灯片的标题不够突出；由于没有遵循对齐和就近原则，画面看上去像由五个不同的部分组成。

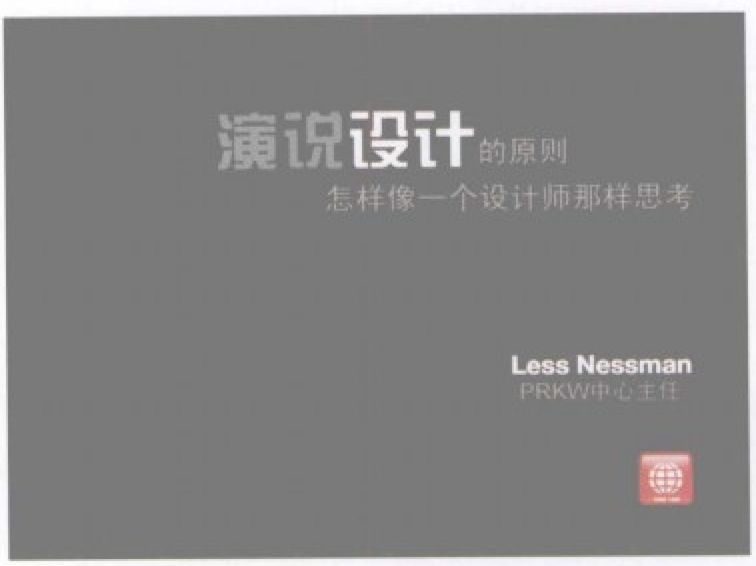


幻灯片内容居中，就近明显，对比较强烈。通过变换字体大小和颜色突出了标题。





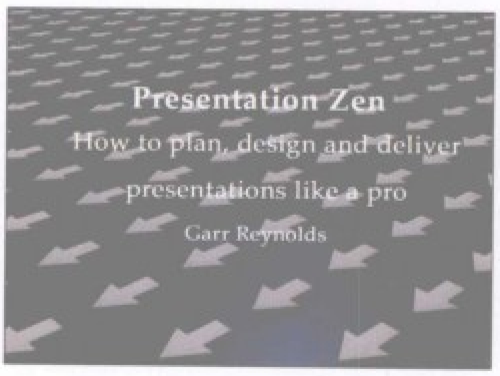
这两张幻灯片的内容都居右，优于常见的居中效果。文字的颜色和字体对比也更强烈。标题上的红点与幻灯片下方的红色公司标识遥相呼应。

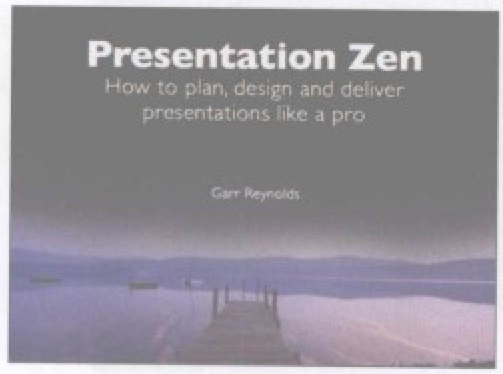




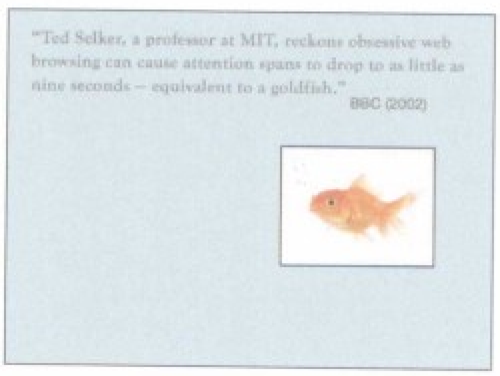


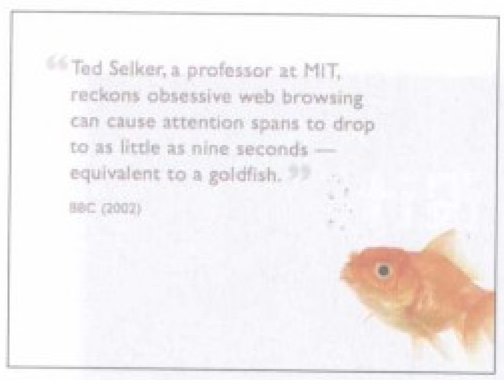
左边的这张幻灯片看上去拥挤杂乱，原因是图片的背景颜色和幻灯片的相差过大。右边的幻灯片对齐了文字，统一了背景颜色（白色），从而降低了噪声，使画面变得更加整洁。



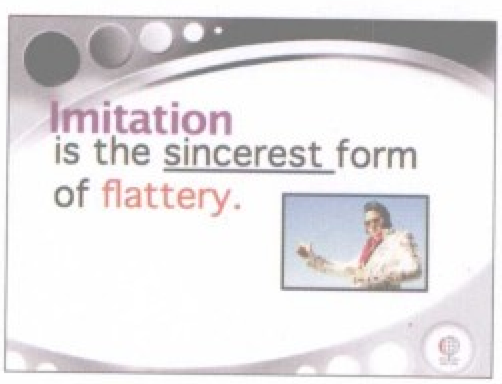


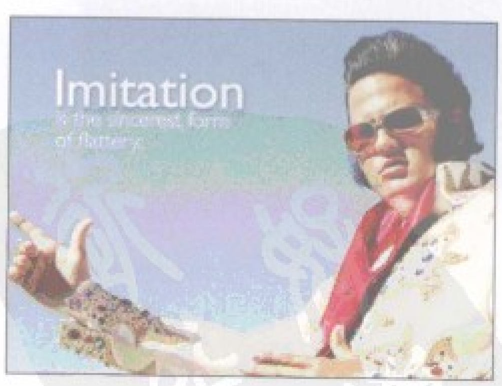
左边幻灯片的背景图片过于花哨，使观众不易看清标题。右边的图片更为适宜，文字清晰而且整齐集中，更加突出标题。





通过将整幅金鱼图画作为幻灯片背景，使得图文并茂，内容协调而统一。

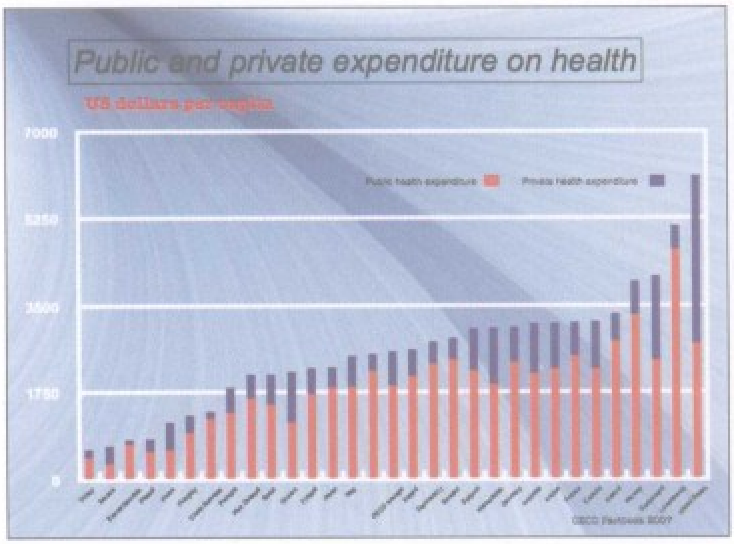




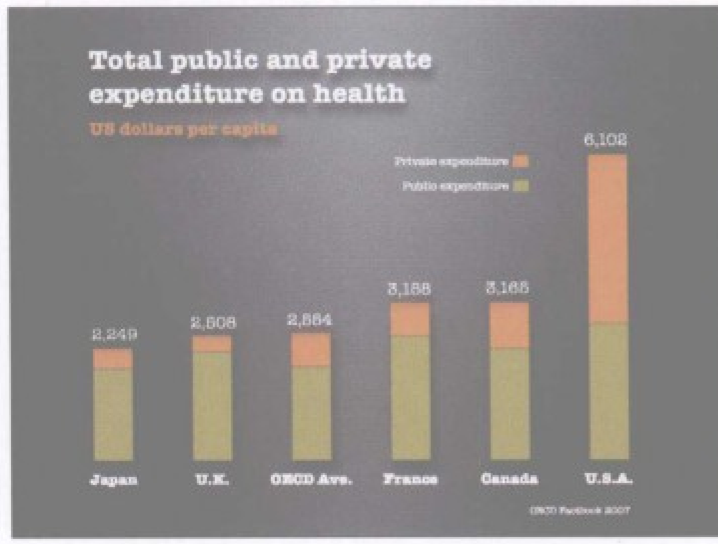
左边的幻灯片模板可利用率较低，有1/3的空间无法利用。右边的幻灯片则把图片作为背景，文字清晰，画面更具动感。

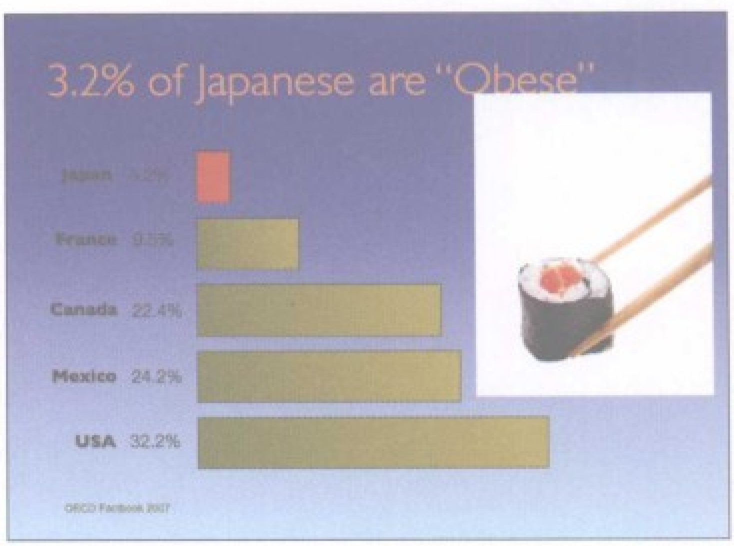
本页和下页中的图片均采自iStockphoto.com

幻灯片中的表格直接从Excel复制而来，国家的名称根本无法辨认。最大问题是数据太多，这些内容应作为讲义发给观众阅读。

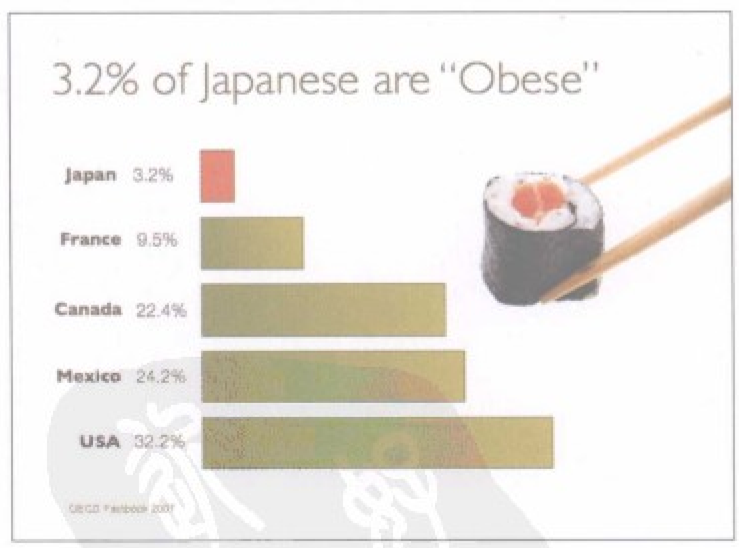


当前景和背景增加对比后，文字和数据的可读性大为加强了。另外，幻灯片只选取了部分重要国家的数据，其余附在讲义上供观众参考。





条形图和背景的颜色搭配不当，对比也不够强烈。文字可读性差，寿司的图片还造成不必要的噪声。



通过修改背景颜色，使图片融入了幻灯片背景。突出文字和条形图，增加了可读性。

幻灯片的画面越吸引人，观众就越容易记住。更重要的是，他们也会记住设计者。

——保尔·雅顿（Paul Arden）

本章要点

- 设计很重要。但设计不是装饰或点缀，而是为了尽可能简单明了地与观众交流。
- 记住信噪比原则，去除无关紧要的噪声；避免使用三维图表（形）。
- 图片较文字更易为人们所牢记。多使用感染力强的图片辅佐演说。
- 留白并不等同于一无所有，反而蕴含强大作用。学会发现并运用留白，使幻灯片更有层次感，内容更加清晰、有趣。
- 使用对比原则，突出与众不同的元素；如果已经略有不同，那么就需要让它变得非比寻常。
- 使用重复原则，在你的幻灯片中重复那些精心挑选的元素，使幻灯片达到协调与统一。
- 使用对齐原则，用无形的线条将各元素联系起来。借助格子把文字内容排列地整齐划一。
- 使用就近原则，确保将联系紧密的内容放在一起。观众会自然而然地把靠近的内容视作一个整体。





Keynote File Edit Insert Slide Format Arrange View Window Help
Percentage of chart which looks like Pac-man
Looks like Pac-man
Does not look like Pac-man

7

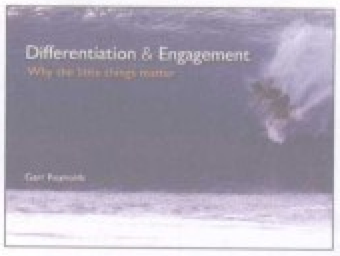
幻灯片运用范例：图文并茂

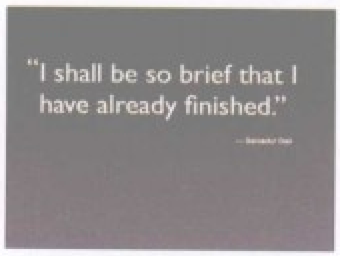
本节中，我将向大家集中展示一些人们使用过的幻灯片样式。限于篇幅，我只选取了每套幻灯片中的部分几张，以供参考和讨论。这些幻灯片范例并不是完美得无可挑剔。由于无法亲临演说，因此我们只能站在设计的角度，即以它们是否遵循了基本设计原则为评判标准。至于演说者是否出色高效地利用了这些幻灯片，则无从知晓。

尽管每套幻灯片范例中的主题和内容各不相同，但它们都有着以下几个共同点：简约高效，画面感强，并起到了（或能够起到）辅佐演说者的作用，使其阐述的观点清晰明白。

演说者所设计的幻灯片要能够吸引观众的眼球，并将它们真正融入自己的演说。同时，还应确保它们的内容清晰明白，通俗易懂。如果需要解释某些复杂图表的话，设计时一定要有逻辑性，步步推导以方便观众理解与认识。简约、自制和协调的原则应是幻灯片设计或其他多媒体设计的关注重点。设计者的目标并不是把幻灯片设计得“好看和炫目”，而是清晰。如果在设计的过程中始终遵循简约、自制的原则以及前一章中提到的那些基本原则，最终的幻灯片效果将引人注目。

独树一帜

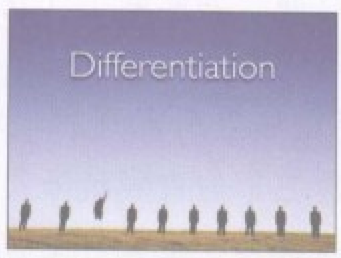


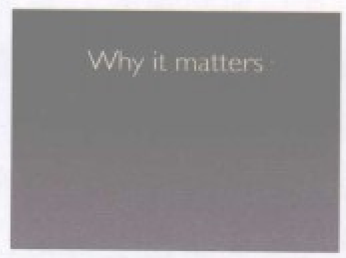


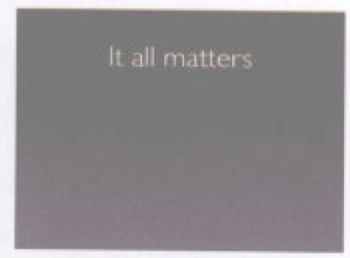


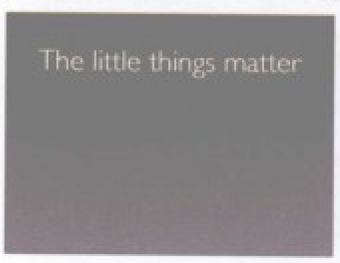
这些是我做一个有关品牌和变革方面的演说时使用的幻灯片，一共有100多张，这里选取了其中的34张作为范例，供大家参考。我记得当时在座的观众都来自一家全球知名金融公司，他们自然希望我的幻灯片拥有新颖和别出心裁的设计，以展现独树一帜和与众不同。我在35分钟的演说时间中还特意播放了几个短片，以此论述并强调我的观点。在我演说的时候，这些幻灯片在我身后一面巨大的荧屏上投影出来，而我却很少回过头去看它们。一方面是因为我对幻灯片的内容已经熟记于心，另一方面是因为这样更有利于我和观众的交流。我在这套幻灯片中引述了别人的一些语句，设计时也遵循了之前提到的图效优势原则。但最为关键的是，我有观点，而且能够配以故事和事例，有理有据地阐明这个观点。可以说，这些幻灯片成了我演说的强大后盾，同时也放大并强化了我所要传递的信息与思想。

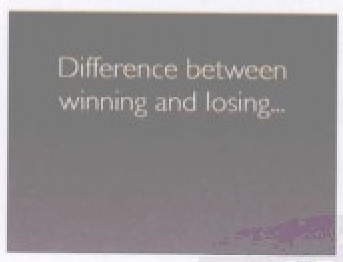


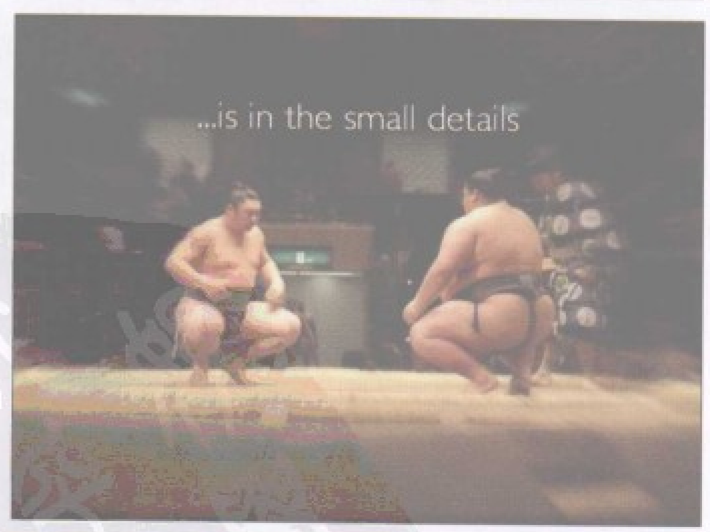


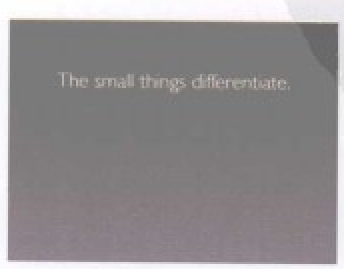


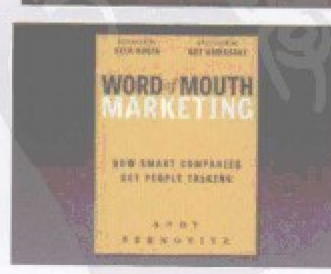


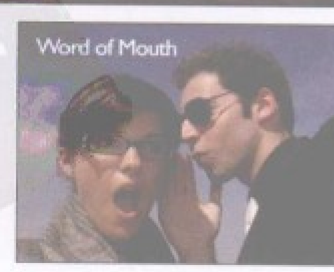


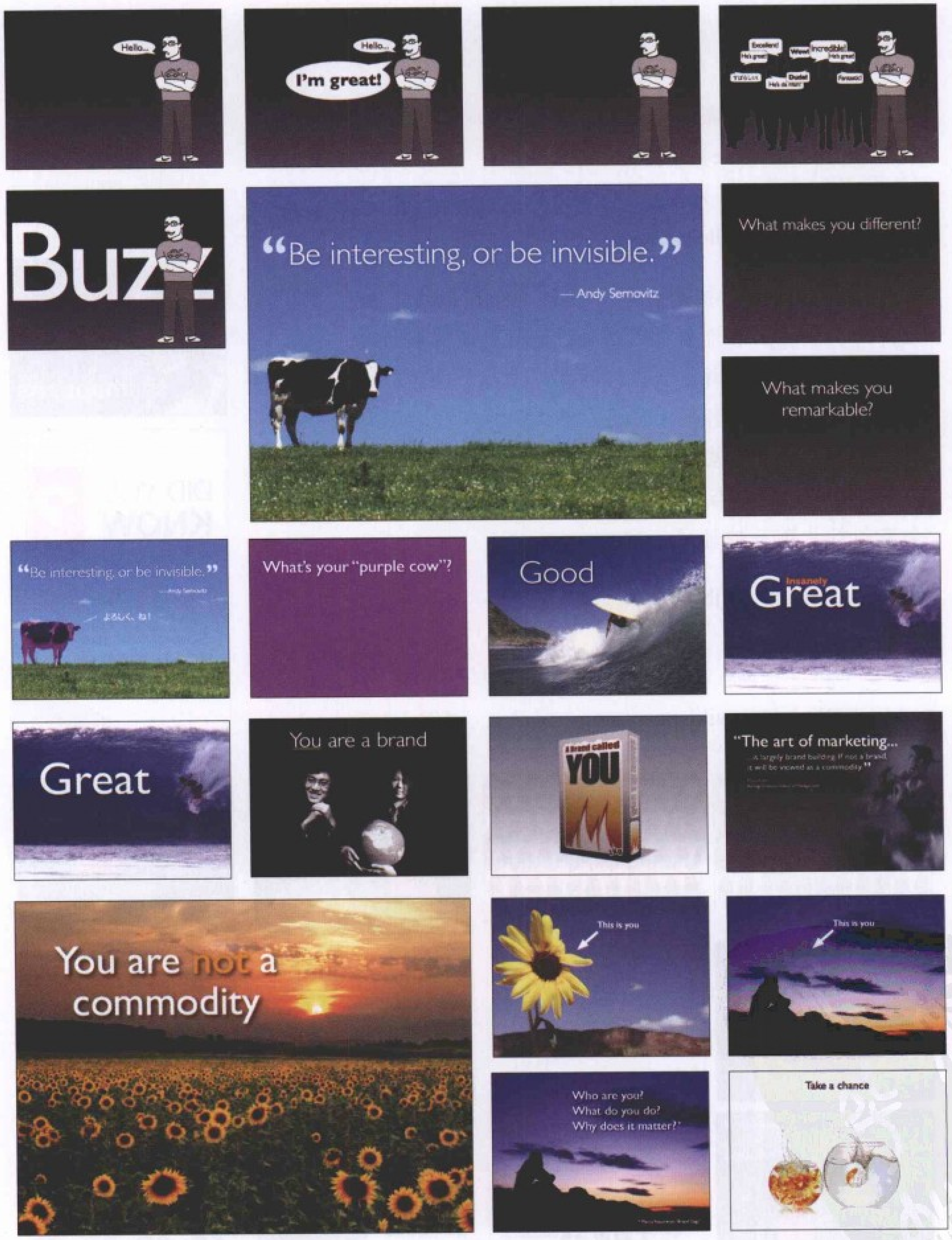











Hello...
Hello...
I'm great!
Buz
"Be interesting, or be invisible."
— Andy Semovitz
What makes you different?
What makes you remarkable?
What's your "purple cow"?
Good
Insanely
Great
Great
You are a brand
A brand called YOU
"The art of marketing...
You are not a commodity
This is you
This is you
Who are you?
What do you do?
Why does it matter?"
Take a chance

转变

演说者：杰夫·布林曼（Jeff Brenman）

荣获2007年Slideshare全球演说金奖

Apollo Ideas公司创始人，公司现任CEO

公司网址：www.apolloideas.com

这套幻灯片最初是由卡尔·费雪（Karl Fisch）所设计的，被用来审视全球化以及21世纪美国前景。人们可以通过因特网浏览全套幻灯片。我对于这套幻灯片的建议是，上面有些文字还能够再简练一些。不要害怕删除文字，那些被删除的内容在讲解时也可以提及，从而使幻灯片与讲解达到互补的关系。

全套幻灯片浏览地址：

www.slideshare.net/jbrenman

官方视频更新：

www.shifthappens.wikispaces.com





荣获2007年全球Slideshare公开演说金奖


DID YOU KNOW ?
China will soon become the number one English speaking country in the world
If you took every single job in the U.S. today
and shipped it to China...
...China would still have
a labor surplus
During the course
of this presentation...
60 babies
will be born in the U.S.
244 babies
will be born in China
351 babies
will be born in India
The U.S. Department of Labor estimates that
today's learner will have 10-14 jobs...
...by the age of
38
1 out of 4 workers today
is working for a company they have been employed by for less than one year
more than 1 out of 2
are working for a company they have
worked for for less than five years.
According to former
Secretary of Education
Richard Riley...
...the top 10 in-demand jobs in 2010
did not exist in 2004
We are currently
preparing students
for jobs that
don't yet exist...
using technologies
that haven't
been invented...
in order to
solve problems
we don't even know
are problems yet.
POP QUIZ
Name this country...
Richest in the world
Largest military
Center of world business and finance
Strongest education system
World center of innovation and invention
Currency the world standard of value
Highest standard of living
England... in 1900



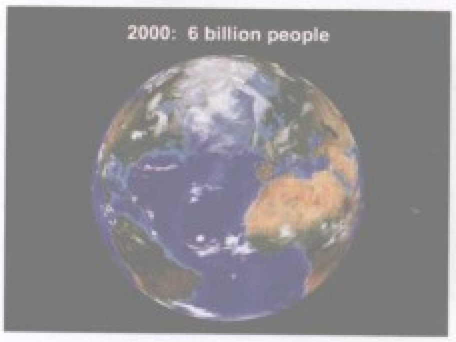
世界可持续粮食试验室

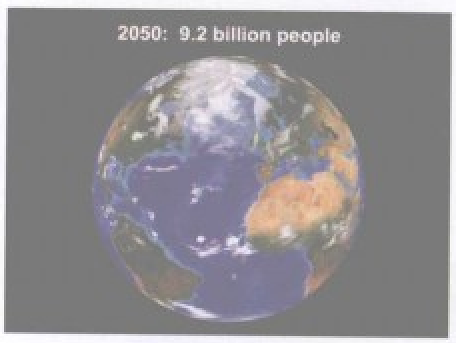
演说者：克里斯·兰德瑞（Chris Landry）

荣获2007年Slideshare全球演示铜奖

世界可持续粮食实验室发展总监

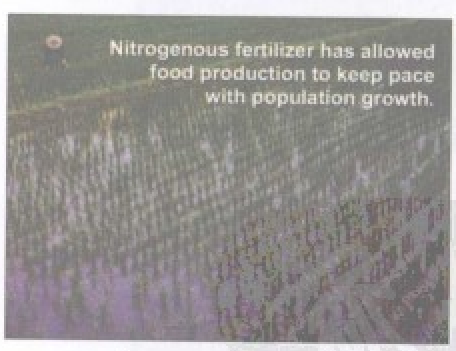
网址：www.sustainablefoodlab.com



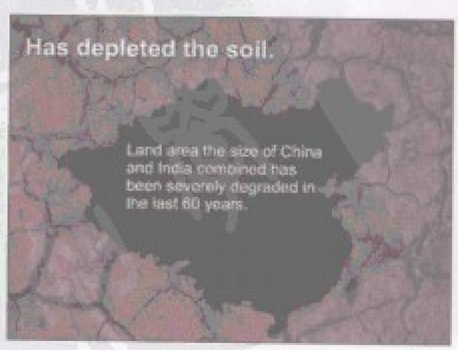


克里斯·兰德瑞在谈及“世界可持续粮食试验室”以及他和同事们如何致力于建设世界可持续粮食体系时，使用了这些幻灯片。克里斯特地添加了几张幻灯片，以便读者在没有其叙述的情况下也能较好地理解演说。但是，所有图片都是原封未动地呈现给读者，和其现场演说时使用的如出一辙。全套幻灯片浏览地址：

www.slideshare.net/chrislandry

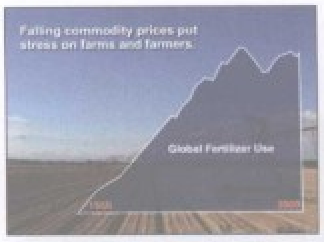


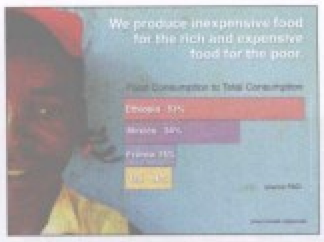


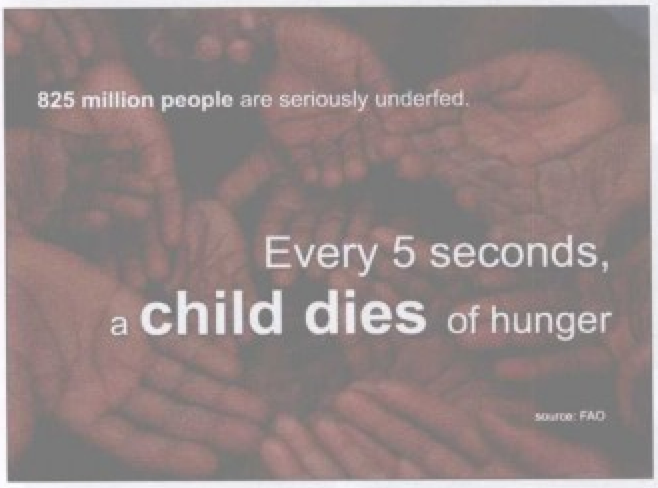


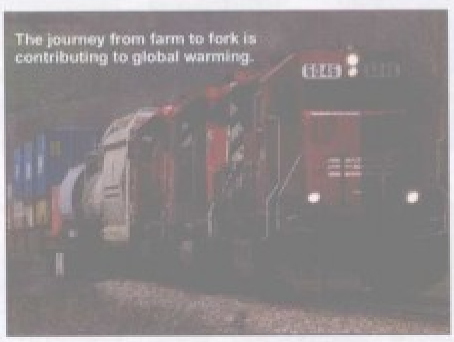


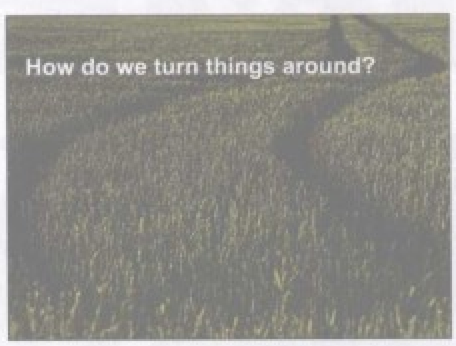
荣获2007年全球Slideshare公开演说铜奖

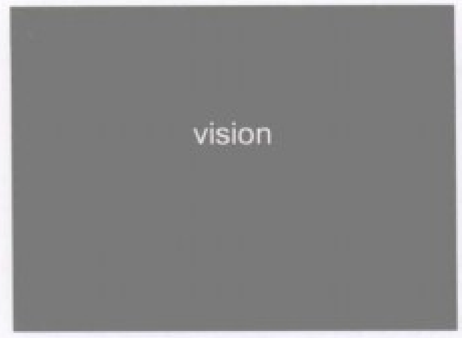

Falling commodity prices put stress on farms and farmers.
Global Fertilizer Use

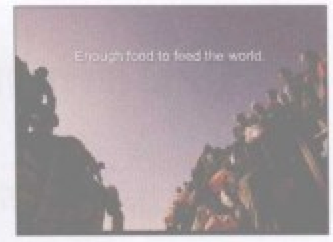

We produce inexpensive food for the rich and expensive food for the poor.

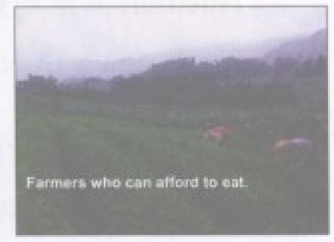

825 million people are seriously underfed.
Every 5 seconds,
a child dies of hunger
source: FAO

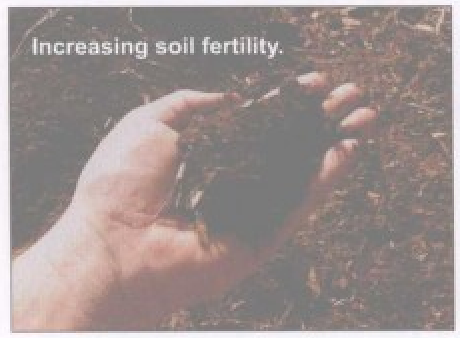

The journey from farm to fork is contributing to global warming.

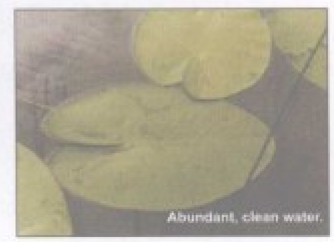

How do we turn things around?

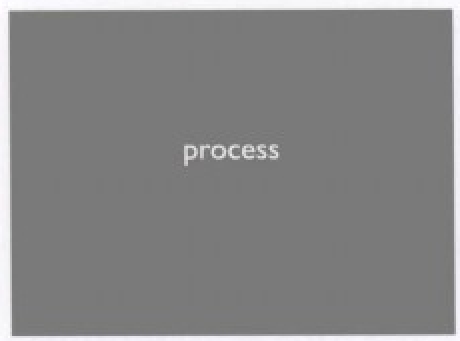

vision


Enough food to feed the world.

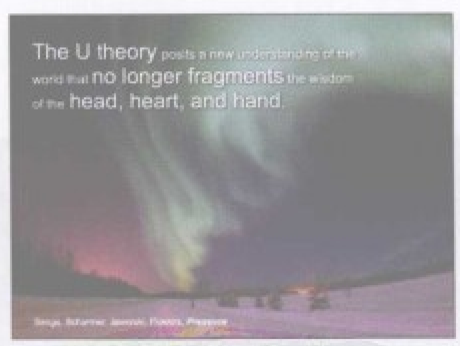

Farmers who can afford to eat.

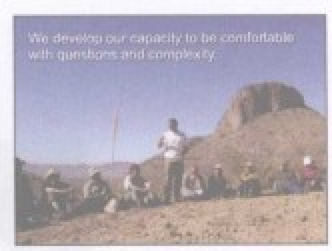

Increasing soil fertility.


Abundant, clean water.

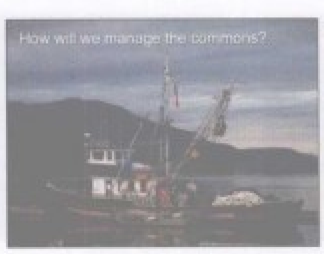

process


Food Lab members are encouraged to go deep to look for new solutions.
U Theory

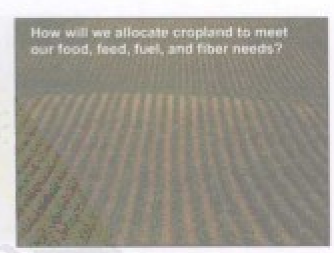

The U theory posits a new understanding of the world that no longer fragments the wisdom of the head, heart, and hand.

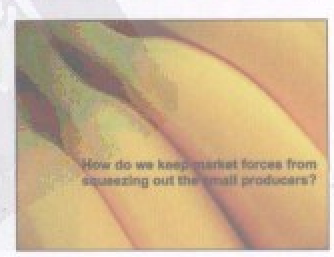

We develop our capacity to be comfortable with questions and complexity.


some questions


How will we manage the commons?


How do we balance food mile concerns with poverty goals?
UK 9.3
Kenya 0.2
Per Capita Carbon Emissions (tons/year)


How will we allocate cropland to meet our food, feed, fuel, and fiber needs?


How do we keep market forces from squeezing out the small producers?

Truemors

演说者：盖伊·川崎（Guy Kawasaki）

Truemors网站创始人之一

网址：www.truemors.com

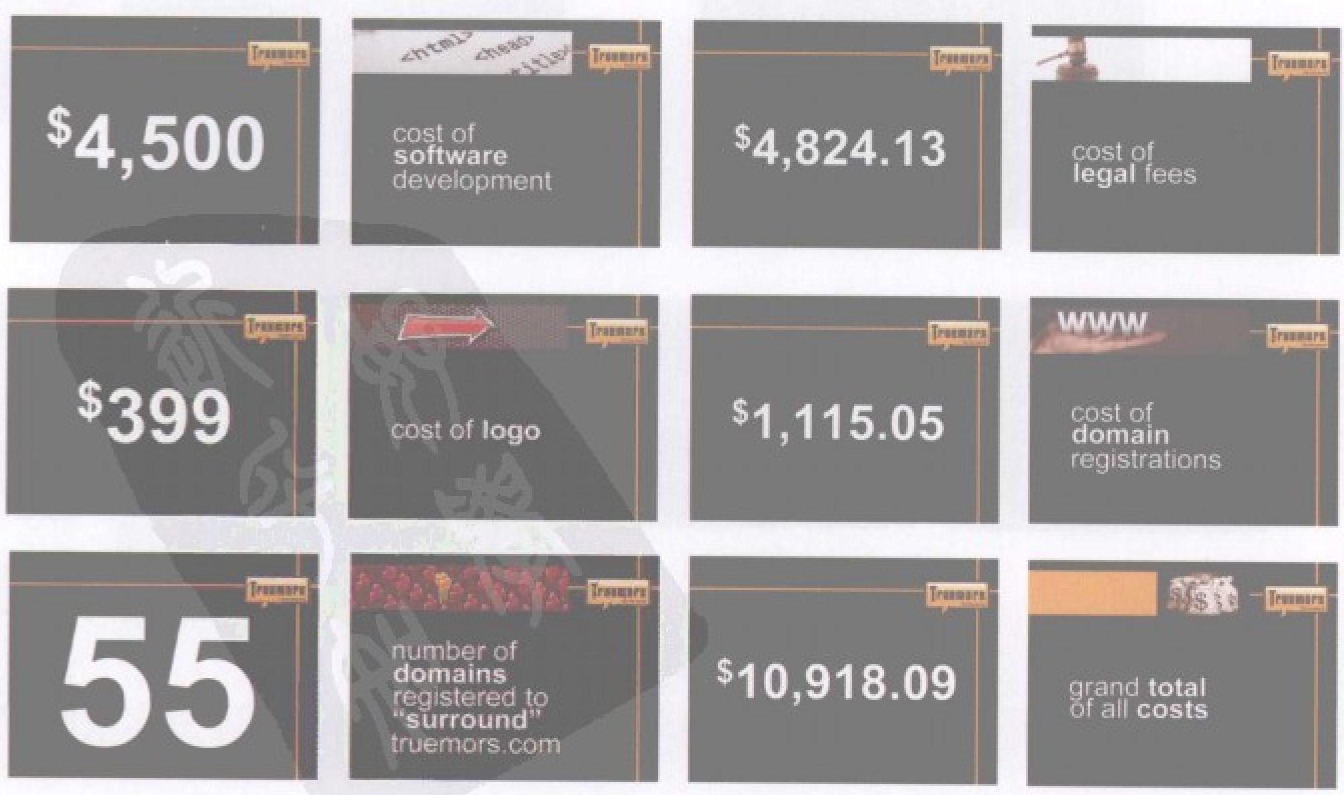


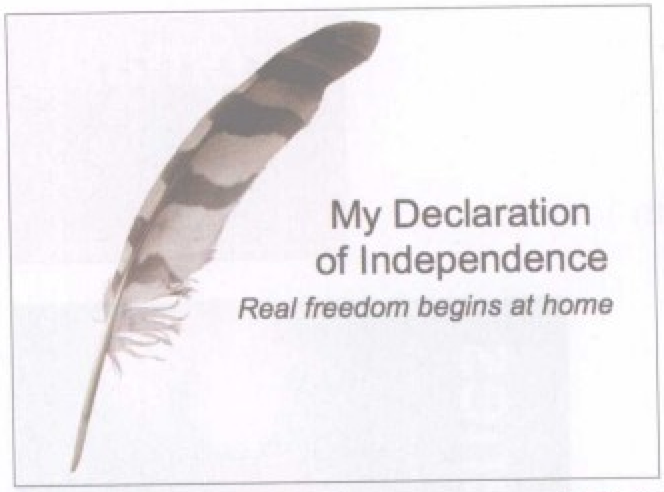
川崎先生在做一个题为"如何用1.0918万美元建立一个Web 2.0、用户贡献内容、长尾和社会化媒体网站"的演说时使用了这些幻灯片。他以独特的方式向观众展示了一系列数字，随后阐述其背后的意含。由于没有现场解说词，我们现在也只能勉强猜测了。他所设计的这些幻灯片无不体现了简约的原则，为他的现场演说起了补充和辅佐的作用。

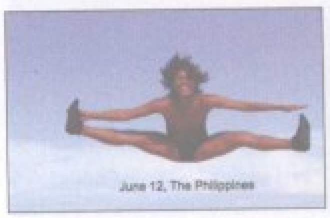
全套幻灯片浏览地址：

www.slideshare.net/GKawasaki

该套幻灯片的设计者是来自Ethos3设计公司的司各特·斯克沃特利（Scott Schwertly）。





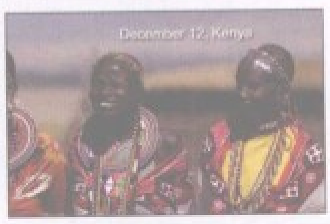


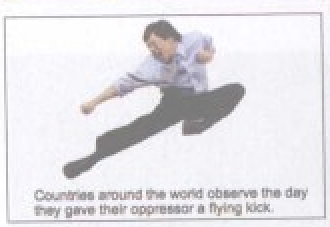




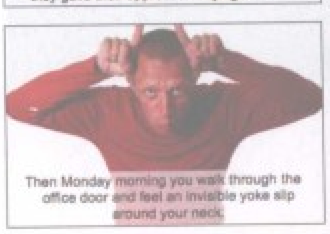


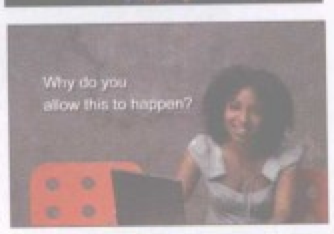


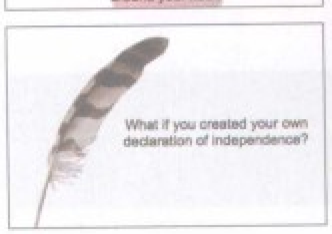


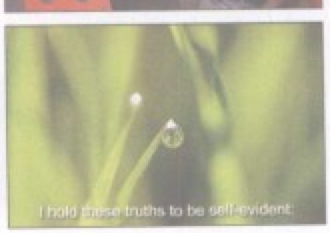












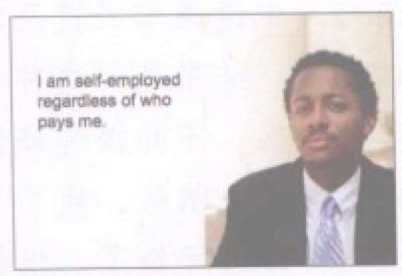
我的独立宣言

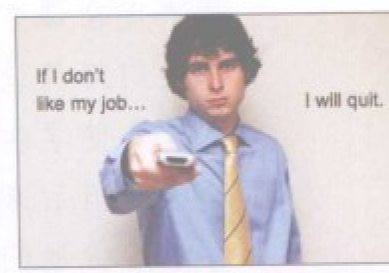
演说者：巴姆·史林（Pam Slim）
商业咨询师
网址：www.escapefromcubiclenation.com

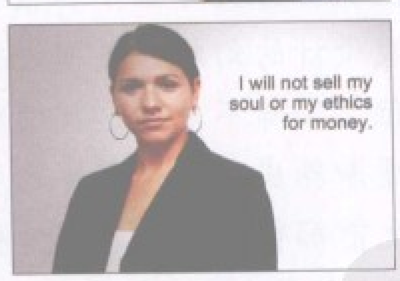
这些是巴姆·史林和她的团队为一场名为“我的独立宣言”的演说而准备的幻灯片，有几张由Flash格式转换而成。我建议巴姆在现场演说时，还可以去掉幻灯片上的部分文字，使得画面和她的现场演说成为互补的关系。

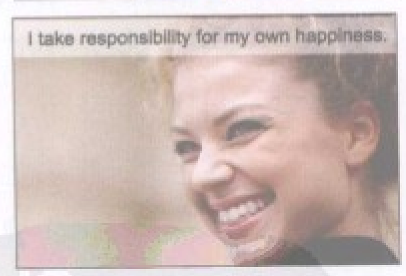
全套幻灯片浏览地址（含flash格式）：

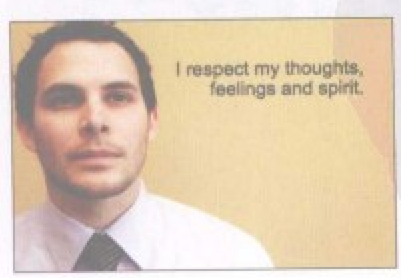
www.ganas.com

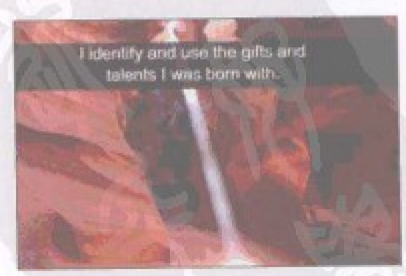














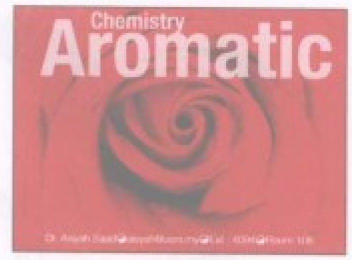


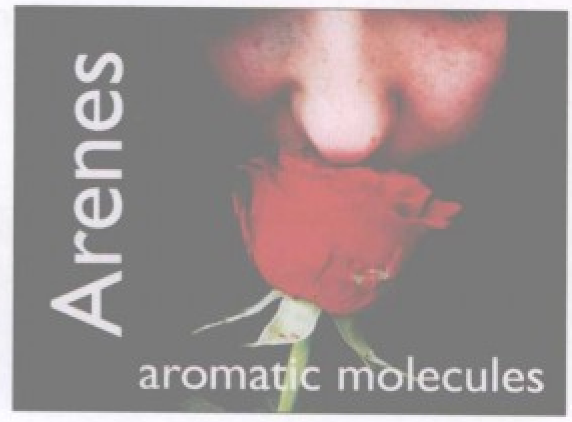
芳烃化学

作者：萨德（Aisyah Saad Abdul Rahim）
马来西亚理科大学医药科学院医药化学系教授
网址：www.pha.usm.my/pharmacy/Aisyah2006.htm

这是萨德教授在《芳烃化学》课程中使用的部分教学幻灯片。红黑色几张幻灯片对“苯”作了简要介绍，第二组则论述了芳烃化合物的四个基本特征。

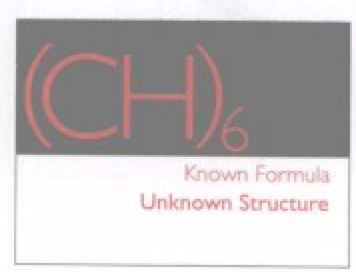
“在我给医药专业的学生上《芳烃化学》这门课时，”他说，“我意识到，亚洲学生习惯机械式学习方法，于是决定在课堂幻灯片中遵循本书提及的一些幻灯片设计原则。结果是，这种变化着实使学生非常困惑，不知该选择做笔记。但后来他们自己也承认，换了新方法后，他们上课听得更仔细了。根据书中的方法，我设计的幻灯片画面往往很具吸引力，但文字却不多，这就使得学生在课堂上逐渐养成多听多理解的习惯；而不是像之前那样，不加思索地抄下幻灯片上的要点就算完事。”

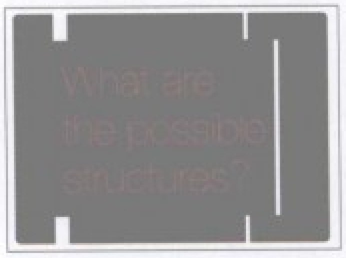


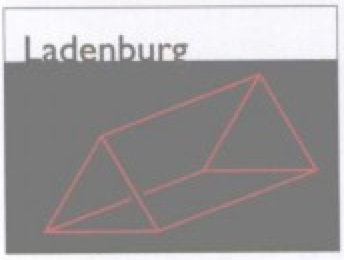


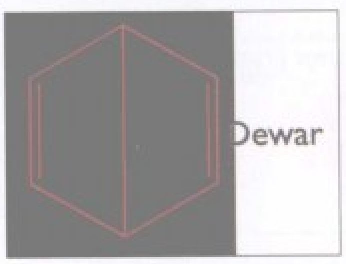


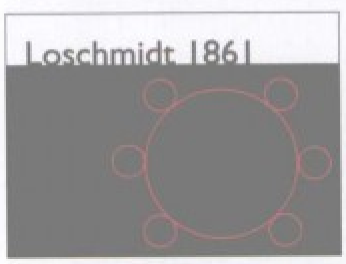


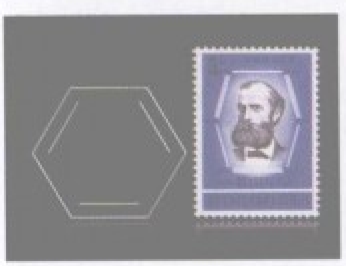


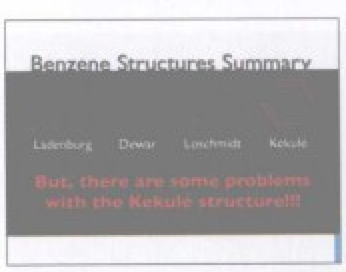

What are the possible structures?

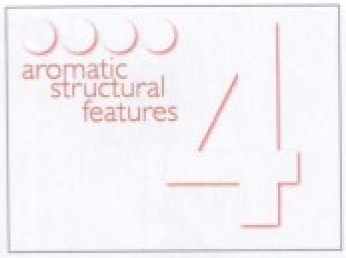

Ladenburg


Dewar

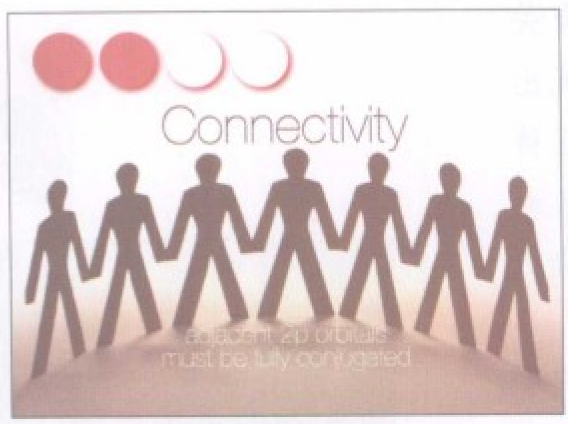

Loschmidt 1861

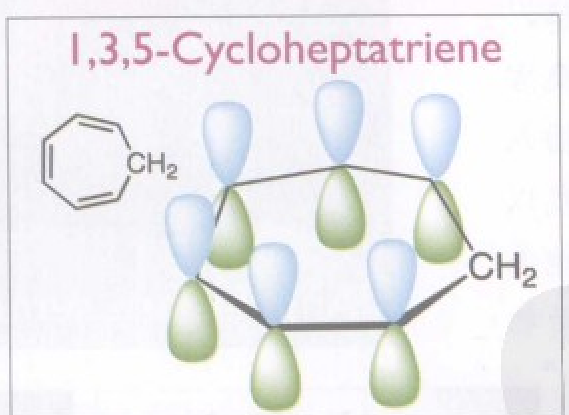


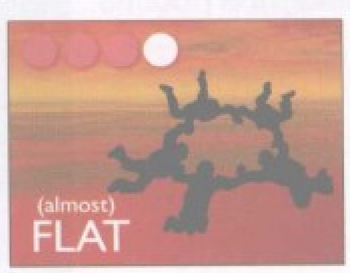

Benzene Structures Summary
Ladenburg Dewar Loschmidt Kekulé
But, there are some problems with the Kekulé structure!!!

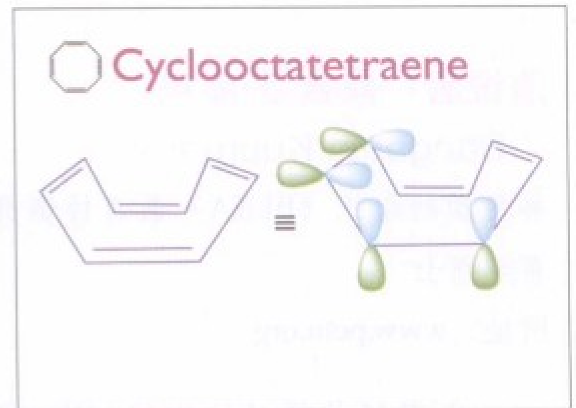

aromatic structural features
4



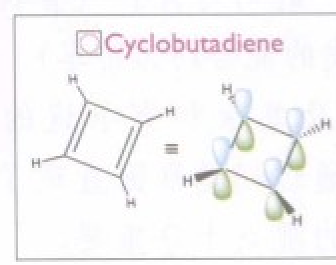

Connectivity
adjacent 2p orbitals must be fully conjugated

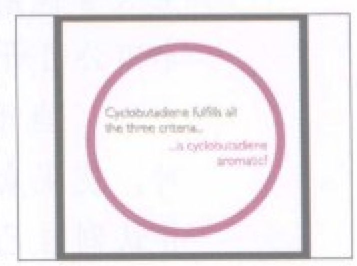

1,3,5-Cycloheptatriene
CH2
CH2

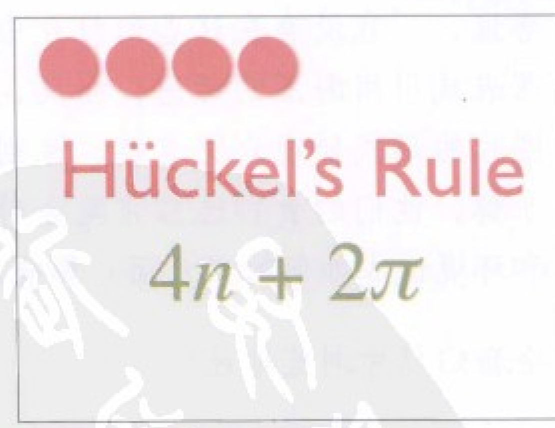

(almost)
FLAT

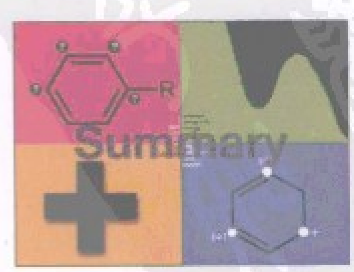

Cyclooctatetraene


RING
FLAT
fully
CONJUGATED
???


Cyclobutadiene


Cyclobutadiene fulfills all the three criteria...
...is cyclobutadiene aromatic!


Hückel's Rule
4n + 2π


Summary

动物

演说者：桑吉塔·库玛（Sangeeta Kuumar）

善待动物组织（PETA）教育协调员，教育学硕士

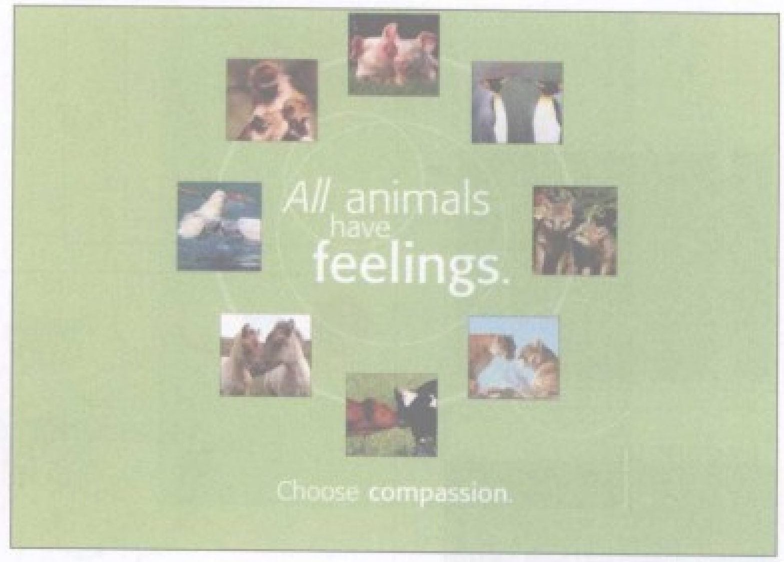
网址：www.peta.org

在担任善待动物组织（People for the Ethical Treatment of Animals）的教育协调员期间，桑吉塔走访了世界许多地方，也做了许多和动物问题有关的演说。本页上的这几张幻灯片就出自一次题为“动物的权利和不公正待遇”的演说。下一页则是有关“素食主义普锐斯”的幻灯片。（普锐斯是丰田公司研发的混合动力轿车）

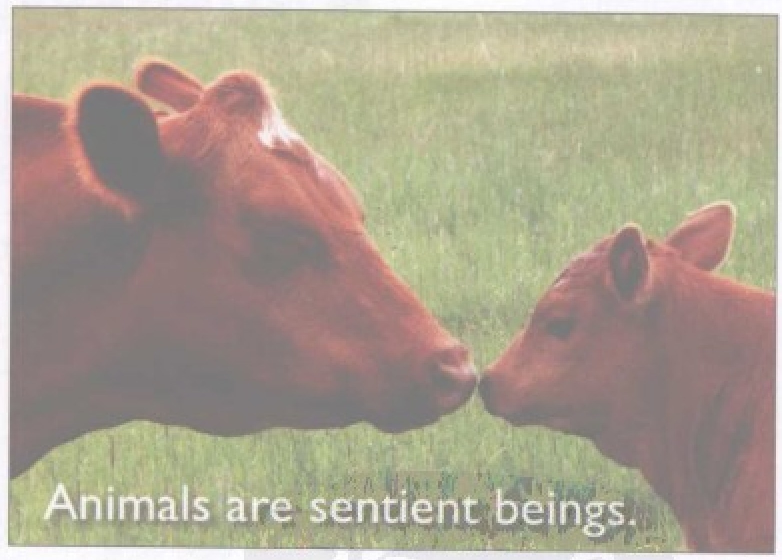
“当涉及复杂和有争议的问题时，使观众通过视觉画面直观了解、并认同自己的观点十分重要。”桑吉塔说，“我没有在这些幻灯片中插入图表或引用晦涩的话语；相反，我以图片的形式使观众更直接、深刻地去了解，他们的食物选择究竟会对动物和环境造成如何的（负面）影响。”

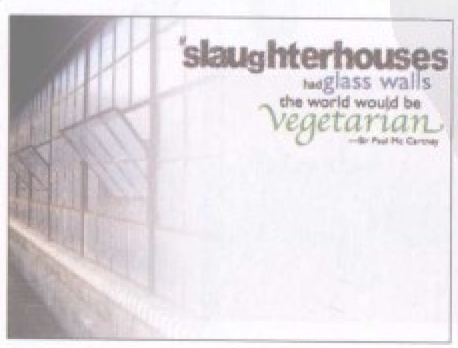
全套幻灯片浏览地址：

www.kumaridesigns.com

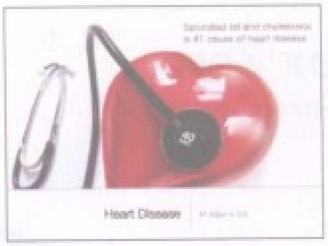




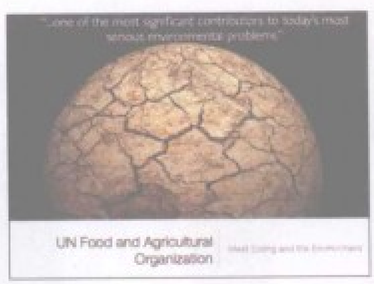


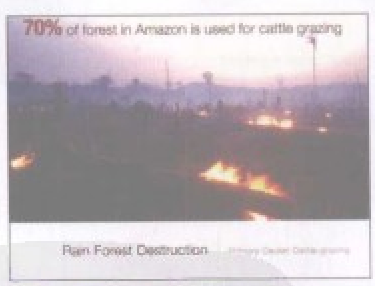


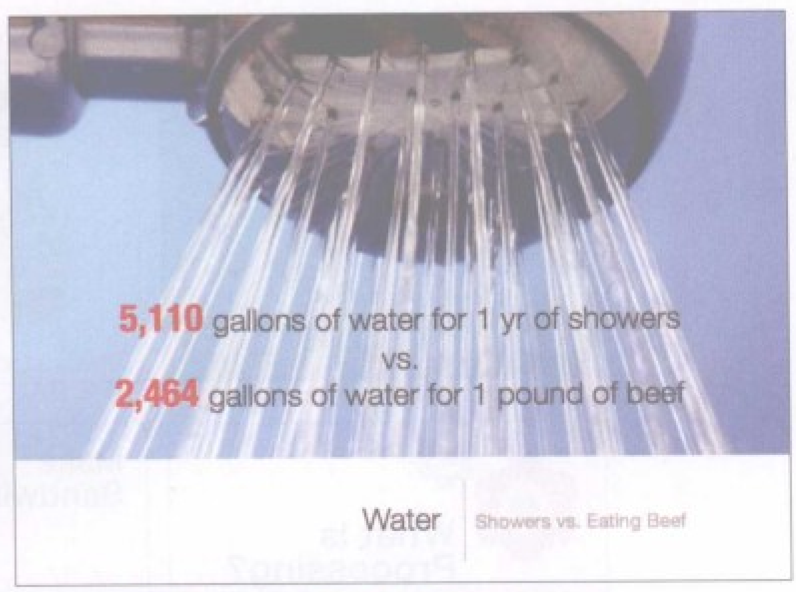



Heart Disease

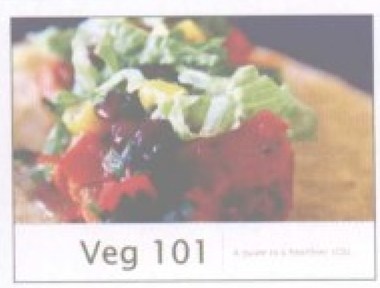

Vegetarian Is The New Prius
Meat Eating and the Environment


UN Food and Agricultural Organization


70% of forest in Amazon is used for cattle grazing
Rain Forest Destruction


5,110 gallons of water for 1 yr of showers
vs.
2,464 gallons of water for 1 pound of beef
Water
Showers vs. Eating Beef


a vegetarian spares
100 animals per year
Resources
sangeetak@peta.org


Veg 101

收件箱

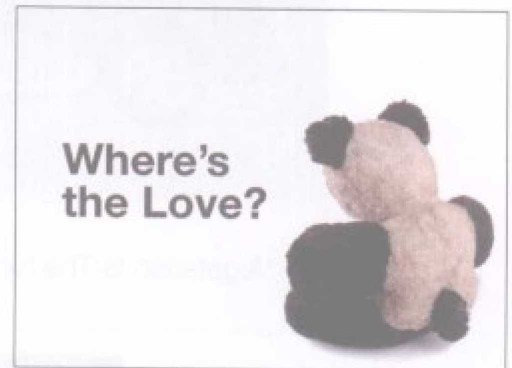
演说者：莫林·曼恩（Merlin Mann）

43folders网站创始人

网址：www.43floders.com

2007年夏天，莫林·曼恩坐客谷歌公司举办的“谈技术”系列讲座，这些就是他当时演说时使用的部分幻灯片。演说内容是关于如何应付并管理如今收件箱中数目庞大的邮件，并倡导“清空”收件箱的想法。这些简单的幻灯片为他的演说起到了积极的支撑作用。我们可以在YouTube或Google Video上搜索观看曼恩的这个现场演说。

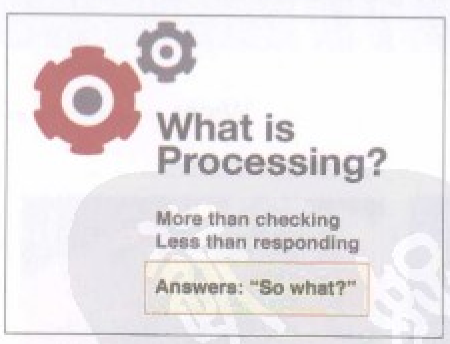




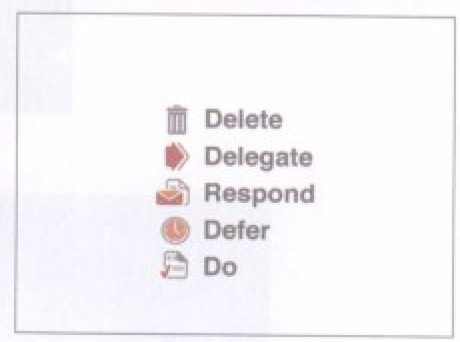










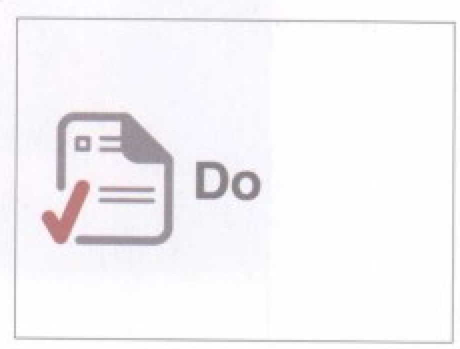












本章要点

优秀的幻灯片能够强化演说者表述的信息。本章展示的幻灯片虽然只有一小部分，但它们通过图文并茂的形式都取得了一定的效果。技术上，这些幻灯片的制作要求并非高不可攀，设计者无非使用了PowerPoint或Keynote以及Photoshop等图片编辑软件。虽然幻灯片的设计样式应根据主题、观众以及现场具体情况的不同而做出不同的选择，但是在设计过程中，仍有几点需要注意：

- 幻灯片设计要简约，突出关键内容，以吸引观众。
- 幻灯片的主题要明确，避免使用老套的模板。
- 限制使用或不用要点列表式幻灯片样式。
- 使用高质量图片。
- 创建综合性图表，帮助论述观点。
- 用最少的元素获取最大的效果。
- 学会发现并使用留白，简约提升画面。





呈现篇

这步完成了，准备下一步吧。你还觉得复杂吗？

——大卫·巴德 （David Bader）



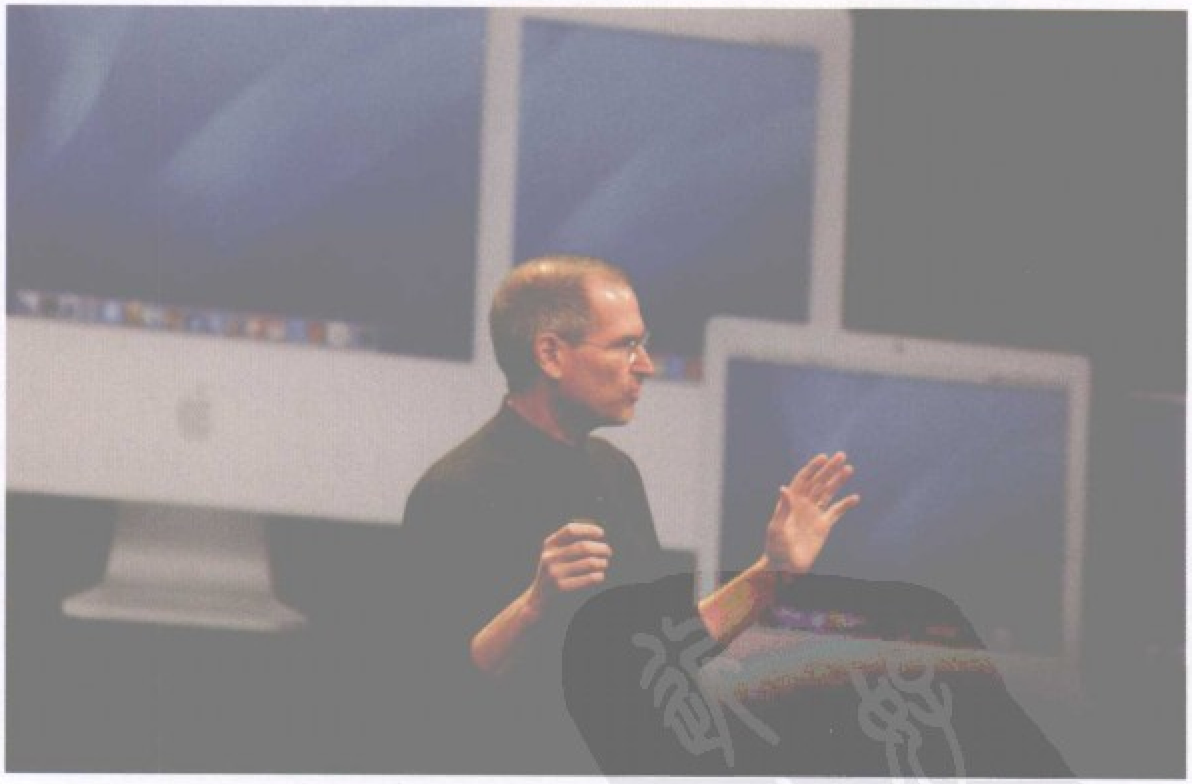
8

全身心投入

当我们与那些心不在焉的人进行交谈或会晤时，我们总会感到心中不快，原因是对方魂不守舍，似乎人就根本不在我们面前。但与此同时，对于那些演说者不投入于自己演说的行为，我们却已经习以为常了。做演说的那一刻需要全身心的投入，这一点非常重要。优秀的演说者在演讲时都能全神贯注、思想集中，在特定的时间场合，全身心投入到与观众的交流中去。或许在此期间演讲者会遇到麻烦缠身的状况（谁没碰到过呢？）但是，他们都能够将其暂时地抛在脑后，只专注于自己当前的演说。因此，做演说时脑子里不要想着与演说无关的事情，那样只会干扰和分散个人的注意力。如果一个人在想着其他事物，这时尝试和他进行真正意义上的交谈是不可能的。同样地，一个人如果无法全身心地投入于演说之中，要想使演说获得成功也是不可能的。

禅宗的正念之道值得我们世人学习和借鉴。你可能知道，正念与静坐冥想或坐禅有关。但有趣的是，禅并不脱离于我们的现实生活。也就是说，除了“宗教生活”以外，禅宗的哲学同样适用于人的日常生活。该行为并不是对现实的一种逃脱表现，事实上，人们在处理日常问题时无不需要建立正念。如果觉知个人的行为和判断是来自大脑的自发反馈，我们就会很自然地做出判断。因此，与其心里讨厌和排斥洗碗，不如安心坦然地接受洗碗。写信时，脑子里就应想着写信。做演说时，脑子里就应想着演说。

正念就是保持觉照，清醒地感知当下的存在状态。在这一刻，那些平常的纷扰都不存在了，我们不用去考虑过去和未来的那些事应当怎样或者会怎样。尽管“修行”的过程艰难，但正念适用于人们所做的每一件事。如今我们的生活有些疯狂：频繁收发电子邮件或短信、忙于上网，就连被堵在去接孩子的路上时，还不忘用手机打电话预订晚饭。我们如今需要考虑和担忧的事情太多太多，而忧虑恰恰是最糟糕的。因为人们担忧的对象往往是过去和将来的事情，而这些现在都不存在！因此，我们在日常生活和工作中需要时刻清理大脑思绪，使其只处于感知当下的清醒状态。



图片采自Macworld.com

史蒂夫·乔布斯与剑道

许多文章都曾介绍了苹果公司总裁史蒂夫·乔布斯的演说艺术。例如，他所设计的幻灯片总是那么简单易懂，却又极具魅力和视觉感染力。此外，他能够流畅地、天衣无缝地播放和使用他的幻灯片，以至于有时观众根本无法察觉是他在控制。他的演说风格则是对话式的，使得幻灯片画面与语言搭配协调，相映成趣。史蒂夫·乔布斯所做的每一场演说无不建立于牢固的框架之上，使得演说有如行云流水般流畅，仿佛他带领着观众开始一段段美好旅途。他友善、自然、自信（这会让观众感觉轻松），流露出的激情和热情也拿捏得恰到好处。

这一切看起来是多么地自然，似乎轻而易举就能做到。但如果你认为这都是史蒂夫的天赋，使他能自然而然轻易地用自身魅力迷倒观众的话，那你就错了。他的确拥有非凡的个人魅力，但我觉得，借助多媒体手段（幻灯片、演示视频等）做好演说绝不是一件自然而且容易的事。（又有多少CEO能够做到这些？）实际上，史蒂夫·乔布斯的演说之所以能够如此出色，一切还得归功于他和团队疯狂般的准备与操练。这才是他的幻灯片看起来那么“简单自然”的真正原因。

当史蒂夫站在台上时，从某种程度上来讲，他就是一位艺术家。和所有其他艺术家一样，通过辛苦的操练和丰富的实践，他使自己的演说技艺趋于完美。此外，作为一名训练有素的艺术家，他在展示技艺时已经不再着眼于技艺本身或形式，甚至不再受困于结果之成败。这就好比日本剑客，如果在习剑时一心想着如何运用剑术或成败与否的问题，则注定会输给对手。这听起来有些似是而非，但是当一个人在进行某项艺术行为时，但凡思绪飘到诸如成功与否或技艺本身等问题上时，这个人就已经迈向了失败。

登入以下网址，免费观看史蒂夫·乔布斯近期的演说：

www.apple.com/quicktime/guide/appleevents

无心

日本的剑客在习剑时，一旦达到虚空的状态（即无心），便不知恐惧、无虑成败，甚至忘却如何挥剑。正如铃木大拙（Daisetz Suzuki）在《禅与日本文化》（Zen and Japanese Culture）中所述，“（那一刻）人和剑都成了无意识的工具，这种无心的状态催生了奇迹的发生。剑道因而成为了一门艺术。”

剑道的秘诀在于超越技术本身，达到“无心”的境界。诚然，如果想参与到任何一门艺术或一项体育比赛之中（想象一下老虎伍兹），那就必须去除扰人的自我意识，全身心投入。用铃木大拙的话说，就是“那一刻仿佛周遭事物全然消失”。一个人如达到了“无心”的境界，便可以免受各种猜忌和禁制的负担，从而在某时某刻将自己完整顺畅地投入。艺术家、音乐家以及高水平的运动员皆懂得“无心”的境界。

史蒂夫·乔布斯在做演说时并非没有压力，媒体各界以及苹果公司上下对他的每次演说寄予了很高的期望。但当他在现场做演说时，似乎忘却了情况的重要性，全然只顾自己“表演”。这正是剑客“无心”、置生死于不顾的境界。他让大脑的思绪冷静下来，全身心地投入演说中去。正如铃木大拙所说的，“海水在不停地流动，月亮却保持着它的宁静。大脑需应对不同的情形，却又得保持着相同的状态。”

技巧上的训练自然十分重要。但除非达到了一定思境，否则这些训练总给人矫揉造作的感觉。“除非把思绪调整到无心或完全自然的状态”，铃木说，“否则任何习得的技艺都会显得不自然而且无力。”我承认好的导师和相关书籍的确能够提高演说方面的技艺水平，但与其他表演艺术一脉相承的是，要想达到“无心”的境界最终还得依靠自己领悟。

你需要技巧和适当的形式，也需通晓“规则”并勤于操练。如果能在演说的准备阶段付出足够的努力，并真正领悟“无心”的境界，你便可以自然地施展演说技艺，出色地完成每一场演说。

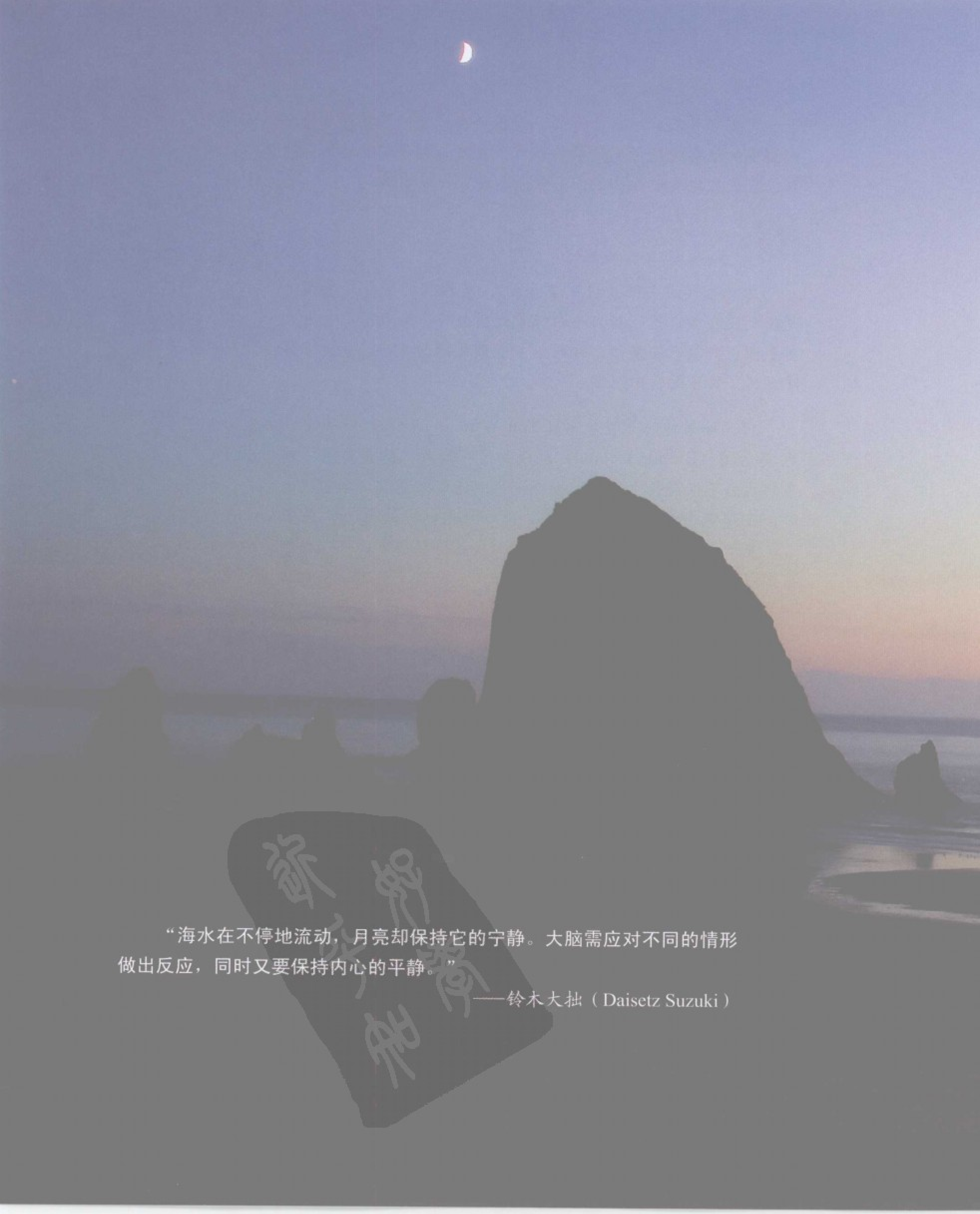
忘我

你是否在过去的演说中曾达到“忘我”的境界？所谓的“忘我”是指沉浸在眼前这一刻，不牵绊于过去或将来的烦恼，你和观众一样，对于演说内容兴趣盎然，共同陷入如痴如醉的状态。这样才算是和观众建立起了真正的情感纽带。

在《如果你想写作》（If You Want to Write）一书中，作者布兰达·乌兰德（Brenda Ueland）就谈到了“忘我”的重要性。他指出，忘我的状态不仅有益于充分发掘创造力，还能对观众产生积极的影响。同时，在演说中运用创造力以及全身心投入其中的行为，更多是发自内心，关乎于直觉而非智力因素所致。乌兰德在书中还将这种创造力和联系比做一场精彩的音乐会。

音乐家在演奏钢琴等乐器时，时而弹奏，时而陶醉。他们的目标不是重复乐谱上的音符，而是要奏出美妙的旋律。也就是说要沉浸其中，而不是将自己与音乐分离。杰出的音乐家在演奏时无不沉浸和陶醉于自己的音乐之中（即便可能在技艺上并不十全十美）。做演说也是这个道理，演说者需要全身心投入其中，达到忘我的境地。你可能在演说技艺方面无法达到完美，但是只要陶醉于演说，你便可与观众搭起沟通的桥梁。

“只有当你真正沉浸于音乐之中时，”乌兰德说，“人们才能真切地听见你，并为之动容。”达到忘我境界的演奏是发自内心的，不做作、不虚假，令人信服，而这些仅仅凭借才能和遵循音乐规则（乐章、乐谱等）是根本无法做到的。因为，观众会因演奏者的感动而感动。演说又何尝不是这样？演说的内容会因为准备充分、富有逻辑而令人信服；此外，观众也会因演说者的投入而备受感染，随即也会沉醉其中。因此，演说者自身首先要完全相信演说的内容，否则如何叫观众去信服？同时，在整个演说过程中要达到“忘我”的境界。



“海水在不停地流动，月亮却保持它的宁静。大脑需应对不同的情形做出反应，同时又要保持内心的平静。”

——铃木大拙（Daisetz Suzuki）





向柔道取经

关于如何做一场优秀而且高效的演说，有些建议可能来自意想不到的领域。请看以下五条原则：

- 仔细观察自身和他人，以及各自所处的环境
- 尽可能地抓住主动权
- 充分思考，断然行动
- 把握结束的时机
- 坚守中央的位置

上述几条可谓是隽言妙语，但都不是我之前提到的有关演说设计的基本原则。实际上，这几条是约翰·史帝文斯（John Stevens）在《日本武道秘技》（Budo Secret）一书中概括的“柔道五项战略原则”，这些战略思想最初是由柔道创始人嘉纳治五郎（Jigoro Kano）所提出的。但是，我们不难发现，这些原则同样适用于幻灯片领域。比如，如果演说者懂得运用“把握结束的时机”这条原则的话，演说会取得更好的效果。有些时候，演说的时长会不同于预先设定的时间，这时就需要遵循第一条原则——细心观察自己和观众的情况，并及时做出调整与决定。当然，这些只是最简单的例子而已。

嘉纳治五郎在19世纪创立了柔道。尽管这项运动和禅宗没有直接的联系，却体现了不少禅宗的思想精髓。我对那些致力于柔道的人钦佩不已。柔道不仅仅是一项日本体育运动，对于那些柔道练习者来说，他们从中获得的教训、智慧以及经验对生活的许多方面都产生了深远的影响。

冈崎（H. Seichiro Okazaki）先生在谈及柔道的精髓时说，“只有培养包容开放的思想，同时摒弃传统的固化思维，我们才能避免盲从和抵制，自发地做出反应与决策。”

这个思想可不仅适用于柔道。回顾一下你最近做过的一场有挑战的演说，或许你在演说过程中遇到了比你想象中更多的困难，在面临具有挑战性的问题时，你能否“自发而且自然地做出反应，而不是盲目地抵制”呢？就我个人的经验而言，当一个带着怀疑、猜忌甚至恶意的观众以刁难的问题向我发出挑战时，自然、友善的回答往往比恼羞成怒更加有效。呵斥或抵制的做法很容易，但那会让演说者的表现大打折扣。

在压力下演说

有些时候，你会遇到一些不怀好意的客户或观众，他们更希望看到你出丑，所以故意刁难你。这种情况在现实当中绝不罕见。如果是这样的话，你要记住关键一点：他们不是你的敌人。如果真有什么敌人的话，那也是你自己。即便真有观众选择做你的“对手”，恼羞成怒或大发雷霆对你以及其余观众可没半点好处（90%的观众可能站在你的一边）。

对于柔道中的对手，嘉纳治五郎这样说，“让步于对手的强处，适应并利用它，并最终将它转化为自己的优势去战胜对手。”

这使我回想起多年前我做过的一场演说。那次演说总体进行得十分顺利，但是期间有一位观众总是起来用一些无关的评论打断我的讲话，并多次影响到了其他观众。我那次其实有理由向他发火，但我最终还是忍住了。当时我甚至感觉到，其余观众都以为如果他再打断我一次，我就会对他大发雷霆。老实说，如果当时真那么做了，他们也不会怪罪于我。但我没有，我对那位观众仍保持礼貌和尊重，丝毫没有任何恼火和愤怒的情绪（最后我也没使他对其他观众造成影响）。演说完毕后，许多观众纷纷夸赞我的处理方法。讽刺的是，尽管那个粗鲁的家伙几度想破坏我的演说，但最终却起到了相反的作用。如果我那时选择大发雷霆，那恐怕只会让事态变得更加严重。相反，我最终克制住了自己，顶住了压力，也因此博得了其他观众对我的尊重。

投入与贡献

演说其实也是一种表演，而本杰明·赞德（Benjamin Zander）清楚地知晓表演的艺术。众所周知，他是波士顿爱乐乐团的国际著名指挥家，但你可能不知道他同时也是当今最才华横溢的演说家之一。他博学多识，能力出众，可以花上一整天的时间给公司或团体组织做有关领导力和变革方面的演说。2007年春在我返回大阪的路上，与我同行的丹·平克这样评价本杰明，“如今优秀的演说者是不少，但像本杰明这样在艺术领域还有所建树的人却不多。”当天，我就去书店买了由罗莎蒙德·斯通·赞德（Rosamund Stone Zander）和本杰明·赞德共同编写的《可能性的艺术》（The Art of Possibility）一书，读后颇为受益。作为演说者身份的本杰明在书中的箴言给我带来了久违的启迪。凑巧的是，在紧接着一个月的某天，当我为一家五百强企业做演说时，惊讶地发现在座的观众无不知晓和赞美本杰明及他简单却深刻的隽言妙语。可见，他的影响力非同小可。

下面的话语就是出自本杰明之口。虽然当时他谈到的是音乐方面的问题，但也同样适用于大多数幻灯片演说。

> 在这一时刻，这关键的时刻，我们要有所贡献，那是我们的职责。我们可不是为了让观众留下深刻的印象，也不是为了寻求下一份工作，只是为了贡献出我们的某些东西。
>
> ——本杰明 · 赞德（Benjamin Zander）

成败与否不重要，关键是有没有做出贡献，全身心地投入一件事情之中。不要问“我会受到欢迎吗”或“我能博得他们的喜爱吗”之类的问题，而要问“我该如何多做一些贡献”。本杰明曾经这样教导那些年轻的音乐家们，“我们要贡献自己，那是我们的天职……在场的所有人都会清楚，是你向他们传递了激情，做出了贡献。我不在乎你是否比身边的小提琴手或钢琴手演奏得优美动听，只要你投入到音乐中，贡献了自己，你就是最棒的！”

本杰明还说，别老拿自己和别人做比较，不要去顾虑自己是否合适做演说，或者是否别人能比自己做得更好等问题。在演说过程中，你只要清楚地告诉自己，你是观众的礼物，你所要做的贡献就是传达你的思想与信息。没有“孰优孰劣”的问题，只有当下的你。问题就是这么简单。

当然，并不是所有的演说都要你做出贡献，但大多数应该如此。实际上，我认为自己做过的所有演说多多少少都做了一些贡献。诚然，当你被要求与一群人（多数是门外汉）分享你所在领域的知识时，你必须认真考虑对于他们而言，什么是重要的，什么又是不重要的。同一个演说在做过多遍以后自然会降低难度，但你演说的目的不是让观众感叹你卓越、渊博的才识，而是真正与他们分享一些具有持久价值和意义的思想。

激情与冒险

在大多数情况下，尤对于日本人来说，错误是最为忌讳的事。本杰明以为，如果音乐家过于担心比赛的输赢和结果，总喜欢拿自己去和别人做比较的话，那么他们将怯于冒险而无法成为杰出的表演者。只有通过犯错才能使你发现自己的弱点，并在今后努力改进。我们时常因为害怕犯错而选择所谓的小心翼翼。长远来看，如果你想把事情做到卓越的话，没有什么比踌躇不前更危险。本杰明建议，不要为犯下一些错误而灰心沮丧，相反，我们应该在每次犯错后欢呼雀跃，并举起双臂大喊“这太有意思啦！”思考一下他的这个建议吧。又一次犯错？这太有意思了！因为再次出现了学习的机会。不巧又被人打断演说？别慌，继续说下去！如果老担心着会犯这样或那样的错误，又怎能全身心地投入到演说中去呢？

本杰明说，音乐家仅仅通晓如何演奏乐器或者不犯错是远远不够的，他们还必须通过演奏向观众传达音乐的深刻内涵。但凡演奏者融入于音乐之中，富有情感地用心演绎时，观众必然会被打动。这些都是三言两语所无法道明的。本杰明还发现，一旦演奏者进入音乐以后，他们的全

身仿佛流淌着跳动的音符，会随着它们一起摇摆，躯体仿佛受到了控制一般。于是，“用半个屁股坐着”的演奏情形在本杰明的脑中生根发芽。他鼓励人们成为那样的演奏者，即在演奏音乐时身体能够不觉地左右晃动起来。一位杰出的演奏者或表演者，但凡完全融入和沉浸在表演之中，他们根本无法用整个屁股坐着！他们会不自觉地舞动起来，从而与观众建立起情感上的联系。千万不要克制这种情感，释放内心的热情和激情吧！

你可以选择“保守”，小心翼翼地演奏从而规避错误，即“用整个屁股坐着”演奏。或者你也可以对自己说，“来吧，我要冒一次险！”于是大胆地在音乐中注入激情和情感、色彩和力量，并以独特的方式（始终用半个屁股坐着）改变一切。用心演绎音乐，与观众建立沟通，从而改变自己。本杰明曾这样鼓励一位才华横溢的音乐学生，“如果你用‘半个屁股坐着’的方式演奏音乐的话，（乐团中的）其他人将无法抗拒你的力量，这种力量将会激励他们用心演绎。”



放轻松

本杰明经常教育他的学生，奏乐时要放轻松，一旦你放轻松了，周围的人也会变得轻松起来。他这样说并不是鼓励他们别把演奏当回事（实际上应该严肃对待演奏），而是应该学会超越自己。也许没有什么比幽默更好的办法能让我们放轻松了。

哲学家罗莎蒙德·赞德（Rosamund Zander）说，我们自出生以来就被一堆条条框框所禁锢，总担心着自己是否会缺少关爱、缺乏食物等，似乎这就是我们所处的世界。他把这种行为称做“过度思量”。在感情匮乏、竞争激烈，攀比频繁的环境下，“人不得不考虑过多的事情，太把自己当回事。”无论你多么成功，多么自信，但凡有“过度思量”的举动（老和别人比这比那，又担忧自己比不上别人），你将变得不堪一击，并面临失去一切的危险。

因此，我们的目标是克服“过度思量”，摒弃那个生活在匮乏恐惧中的自我，转向一种更加健康的生活态度，一个富足、完整、充满机会的世界。这样，我们才能被赋予一双看清“世界和自身富有创意的本质”的慧眼。当我们认清个人终究是无法控制世界，无法把自己的意志强加于别人的时候，便向超越自己迈出了第一步。当你学会放松心情以后，本杰明说，你会发现自己并不易于屈服，凡事也能处理得游刃有余，而且乐于接受未知事物、新思潮和其他的影响。与其在人生的河流中苦作抗争，不如顺应其流淌轨迹，和谐地融入其中。只有那样，你才能使周围的人感到，你并不渴望那些幼稚的需求、权利或算计；相反，你是一个满载信心、有益于甚至能够启迪他人的人。从这种意义上来说，每一次的演说岂不是展示自己积极一面的绝好机会？

本章要点

- 演说时需要全身心的投入。
- 演说时应像日本剑客那样，达到“无我”的境界，即不忧胜败，无虑过去与将来。
- 演说中犯错不可怕，但不应受绊其中，更不要杞人忧天。完全沉浸于演说之中，与观众分享一切。
- 疯狂的准备和操练能使演说看起来简单、自然和流畅。排练次数越多，对自己会越有信心，观众也越能理解演说内容。
- 尽管计划翔实，在投入演说的同时，还需做好应对一切可能出现的问题的准备。





9

建立沟通的纽带

谈到如何与人建立沟通的纽带的问题时，绝大多数方法并非从学校开设的演讲课或交流课上学得，而是源自我多年以来作为表演者以及观众所积累的经验。我从17岁就开始到爵士乐队参与打鼓，并用挣来的钱让自己大学毕业。我不在乎技术上能将音乐表现得多么美轮美奂，但我清楚地知道，对于任何优秀的表演者而言，他们和观众之间无不维系着一条坚实的纽带。

演奏音乐和做演说都是表演，只是形式不同而已。优秀的演说者和音乐演奏者在和观（听）众交流、分享情感的过程中，无不与他们建立着真诚的纽带关系。最好的交流莫过于被称为“音乐谈话”的爵士乐了。有时我甚至发现，我在演奏音乐时更容易和观众建立沟通，因为音乐将所有东西都一览无余地展示给观众，让他们能通过视觉和听觉来感知。音乐之中没有政治，也不存人与人的隔阂。观众能否被音乐打动是一回事，你是否真诚、用心地去演奏则是另一回事。观众的微笑、点头和跺脚等细小动作都在传递着你和他们之间这股紧密联系的纽带。这何尝不是一种交流方式呢？这种感觉太妙了！

汤姆·格兰特（Tom Grant）出生于美国俄勒冈州的波特兰市，是太平洋西北地区的一位音乐巨匠。人们可以在世界各地（包括我现所居的日本）购买到他的爵士唱片，聆听他的曼妙歌声。汤姆是一位伟大的音乐家，我喜爱和钦佩他的最主要原因是，他在现场演出时表现出的热情、友善以及投入，这些都大大拉近了他和观众间的距离。



图中人物：汤姆·格兰特
摄影师：欧文·凯利

我从汤姆·格兰特的现场表演那里学到了许多东西，知道了表演者需要通过演奏向观众表达其深刻的内涵，并与他们建立起纽带关系。这样，观众收获的将不仅仅是表演者奏出的音乐那么简单。

演奏音乐和做演说实质上是相通的。无论是表演者还是演说者都需要和观众建立沟通的纽带，拉近与他们间的距离。没有纽带关系，也就没有对话与交流。无论是介绍一项新技术或医学成果，还是在美国卡耐基音乐大厅演出，你都要努力与观（听）众建立真诚的沟通和联系。

对于汤姆·格兰特来说，表演并不是“我弹奏，你聆听”那么简单。他认为表演是双方的一种互动。2005年，他在接受Smooth Vibes广播频道的采访时说，“音乐能把欢乐同时带给表演者和受众。我演奏音乐，因为这是我毕生的职业。我希望通过我的音乐向观众传递出美好、欢乐和仁爱的精神，并鼓励其尽可能地将它们付诸于实践，从而提高自己的生活质量。”

演说又何尝不涉及表演者（即演说者）和受众（即观众）呢？记住这一点：归根结底，演说不是关于我们（演说者），而是关于他们（听众）的，也包括所要传递的信息。

多多益善？

在演说中运用禅宗的思想能使我们沉静下来，着眼于当下，全身心地投入于演说当中。然而，对于普通观众而言，他们大都无法像优秀的演说者那样，进入平静而投入的状态。他们在努力尝试集中思想聆听演说时，往往还会想着如何处理职业和个人方面的各种问题。这是令我们演说者很头疼的一个问题。通常说来，要使观众彻底地投入于演说之中是不太可能的，就算我们的演说时间再短，他们也无法做到百分百的思想集中。有研究结果表明，观众能够保持思想完全集中的时间大约只有15到20分钟。我的经验告诉我实际时间可能比这还短。例如公司CEO大多无法集中这么长时间去听你的演说。因此，学会控制演说的长度十分重要。

每次演说的实际情况各不相同，但通常来说，演说的时间越短越好。既然这样，为何如今许多演说者还要经常拖沓超时，或者明明已把该说的内容都表达清楚了，也不提早结束演说呢？这可能与我们长期以来所受的教育有关吧。我至今仍然记得大学教授在我们写作考试前这样提醒我们，“记住了，作文写得越长越好！”长期以来我们一直认为，一篇长达20页的报告的得分要高于一篇仅有10页的报告；认为一个包含25张幻灯片、每张布满12行要点的演说要好于半小时内展示50张具感染力的幻灯片演说。这些学校里宣传的传统思维扼杀了创造力和智慧，抑制了思考和改变的内在动力。而这些恰恰是促成演说成功的关键要素。就这样，我们把“多多益善”的思想也同样带到了职场。

过犹不及

日本人推崇一种养身之道，叫做“八分饱”原则。顾名思义，就是指吃饭吃到八成就足够了。这是个很好的养身方法，实施起来也不难。原因是，日本的食物分量通常要少于美国，加上日本人又是使用筷子夹着吃，避免了像美国佬那样用大勺大把地往肚里灌，进餐的速度也会因此相对放缓。当然，这个方法并不是鼓励大家浪费粮食，而把剩余的二成食物留在

盘子里。实际上，吃剩食物是一个很不好的习惯。在日本或亚洲其他国家，吃饭时我们通常一群人一起点菜，然后从一桌菜中挑选自己喜欢的食物。虽然听起来有些可笑，但我发现，如果饭吃到八分饱而不是十分饱的话，我会感到更加满意。至少我不会在餐后犯困，感觉自然也会更好。

“八分饱”的原则其实也可以运用到演说、演讲甚至是会议之中。我的建议是：无论给你的时间多长，绝不要超时；且在规定时间内稍微提早一点结束。演说的时间长度应该视具体情况而定，但最好将它控制在规定时间的八、九成左右。没有人会因为你提前几分钟结束演说而发牢骚。要知道，他们往往抱怨最多的问题不是演说太短，而是太长！

八分饱

我们总希望以高调的方式结束演说，让观众从中吸取知识、获得启迪或激励，并感到满意等，却殊不知有时根本不需要刻意去这样做。

对于演说的长短以及其中的内容，我们也可运用“八分饱”原则。即以我们最大的努力向观众做一场高质量的演说，但其中的内容不必太多，时间也无须过长，以免他们在演说完毕后离开时感到身心疲惫，思想混沌。



这是一盒再普通不过的日式便当，你可以在日本的列车站旁轻易买到。日式便当简单、诱人、经济、适量。我通常会花上20到30分钟时间慢慢享用，随后再喝上一罐啤酒，整个带给我愉悦满足却又不是十分饱的感觉。我其实还能再吃一份，但我觉得已经没有那个必要了。事实上，我也不想再吃了。我很享受食用便当的过程，如果吃到十分饱的话反而会破坏我餐后的满足感。

清除交流障碍

我不习惯也不喜欢站在讲坛前向观众做演说。你可能会说，讲坛自有它存在的理由，有时甚至是不可或缺。的确如此。但是，我以为，在几乎所有的演说场合中，讲坛的存在就好像是一道墙，将演说者和观众无情地隔离开来。

讲坛的确可以使演说者看起来更具权威，仿佛他们手中掌管着大权。恐怕这就是为什么政客们喜欢站在讲坛前发表言论的缘故吧。如果你希望自己看起来更加权威的话，那你就站在讲坛前演说吧。但我想，对于大多数会议演说者、演讲者、销售代表来说，他们可不想站在一堵墙的背后与人们进行交流。再说，讲坛通常被安放在舞台侧后方或房间角落，这就使得观众很难发现演说者的存在，造成所演示的幻灯片（如果有的话）成了观众唯一的关注焦点，而演说者本身却成了一个配角。让观众同时看到舞台或房间中央的你和幻灯片荧屏是绝对有可能的，因为这两者通常都会成为他们所关注的对象。

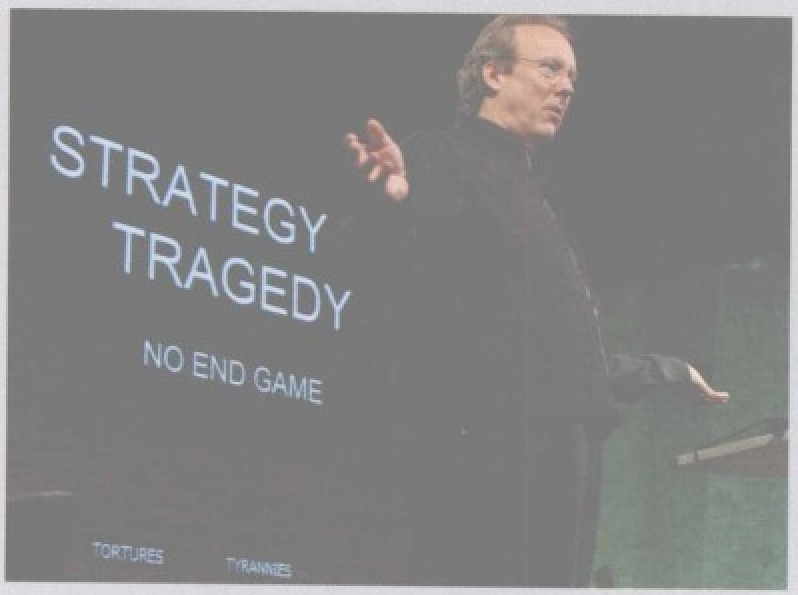
当你站在讲坛前演说时，也许对声音传递或者多媒体播放不会造成什么影响，但你和观众间的纽带却被生生阻断了。试想一下，如果你最喜欢的歌手站在舞台角落放声高歌，那是一幅多么可笑的场面！再试想一下，如果史蒂夫·乔布斯仍旧以他经典不变的着装——牛仔裤搭配翻领毛衣，以及同样的方法去做苹果Keynote演说。不同的是他这次选择站立在讲坛后面，那么，他和观众间的交流纽带会因讲坛而荡然无存。而失去的这种纽带关系在演说中恰恰是必不可少的。

最近我参加了日本Toastmasters杯演讲比赛。你也许以为这是一个比较传统的演讲比赛，但令人惊讶的是，我竟然发现没有一个参赛选手演讲时选择站在讲坛前面，他们无不站在舞台的中央进行演说，还会不时地在台上四处走动，以便与在座的观众进行交流，建立重要的情感联系。

但是，并不是说讲坛就是多余的，实际生活中还是有它的用武之地的。比如在正式庆典上，一群人需要轮流上台发言时，就需要在舞台中央安放一个讲坛，那样合情又合理。但如果是观众专程赶来聆听你的演说，并希望从中获取知识、得到激励时，你则必须竭尽一切可能推倒阻隔在你们之间的那道“墙”。没有讲坛的掩护，你必须直面观众。这可能会令你觉得有些害怕，但通过不断的操练和努力，克服它只是时间上的问题。相信我，你为此所付出的努力绝对是值得的。









上：阿尔•戈尔（Al Gore）
采自TED/leslieimage.com
中：威廉•麦克唐纳（William Mcdonough）
采自TED/Asa Mathat
下：肯•罗宾逊（Ken Robinson）
采自TED/leslieimage.com

TED

我非常喜欢TED（技术、娱乐、设计）组织的演说活动。每年，来自全球最出色的思考者同时也是实干家都会会聚一堂，逐个受邀上台做一个长度为18分钟的幻灯片演说。由于只有短短的18分钟，他们的演说非常简明扼要、紧凑切题。从那些在TED大会上做过演说的人身上可以看出，现场幻灯片演说这门技能对于现代人有着非同一般的重要意义。

TED组织的优秀之处在于，他们从不吝惜向外界公开所有优秀的演说实况，并免费提供数量可观的高质量视频下载服务。他们会把最佳演说的视频（多格式）上传网络，供人们在线观看或下载。（我曾利用早晨做地铁上班的时间，使用iPod观看了不少视频。）目前TED网站上已有150多场的演说视频可供下载，其数量还在每周不断增加。其所提供的视频，无论从视频本身的效果还是演说的质量，都极为令人满意。TED真正发扬了概念时代的精神：分享，无私，简化。你的思想如能为更多人所知晓，毫无疑问，其将变得更加强大而有力。得益于其所提供的高质量免费视频，TED.com已成为拥有丰富资源、影响力不容小觑的视频网站。

网址：www.ted.com/talks



汉斯·罗斯林（Hans Rosling）是瑞典斯德哥尔摩医疗大学卡洛凌斯卡中心国际健康学教授，也是Google Gapminder这款免费软件的设计研发者之一。他对于幻灯片演说有着自己的一番独特心得。罗斯林尤其喜欢使用客观数据来说明问题，以此表达其想法与观点。你可以登陆TED网站，观看有关他在TED大会上做过的演说。通常人们认为，演说者不应该站在荧屏和投影仪之间，因为那样会遮挡幻灯片上的内容。但是，从这张图中你可以看到罗斯林选择走到了荧屏面前，仿佛他此刻融入了上面的数据，他以这种独特的方式向观众更好地传递了他的思想。

从本页的其他图片中你也都可以看出，演说时站在舞台的正前方，以及和观众建立沟通关系是多么的重要。



汉斯•罗斯林（Hans Rosling）
TED/leslieimage.com



朱恩•科昂（June Cohen）
TED/leslieimage.com



劳伦斯•莱斯格（Lawrence Lessig）
TED/leslieimage.com



卡罗琳• 博克Carolyn Porco）
TED/leslieimage.com



约翰•杜尔（John Doerr）
TED/leslieimage.com

不要关灯

每当演说者开始准备演讲时，一定会有人喊道，“请把灯关掉！”这似乎已成为了一个惯例。于是，房间内除了荧屏亮着以外整个一片漆黑。“演说者跑到哪里去了？想必一定就在附近的某个地方吧。喔，我听到他（她）开始讲话了（那声音到底是演说者还是其他观众？）。”

如果你想使自己的演说做得更加出众，那就不要去碰电灯开关。就算是你需要演示幻灯片，越多的光亮也意味着越对你有利。记住演说时要和观众建立沟通的纽带。你是在试图讲述一个故事、传达一个思想，或者是将你的主意展现给董事会和决策者们。如果他们连你的人也找不到的话，又如何与你建立纽带呢？观众如果见不到你，就会觉得难以将你所说的听进去，自然就会对你及你的演说失去兴趣。

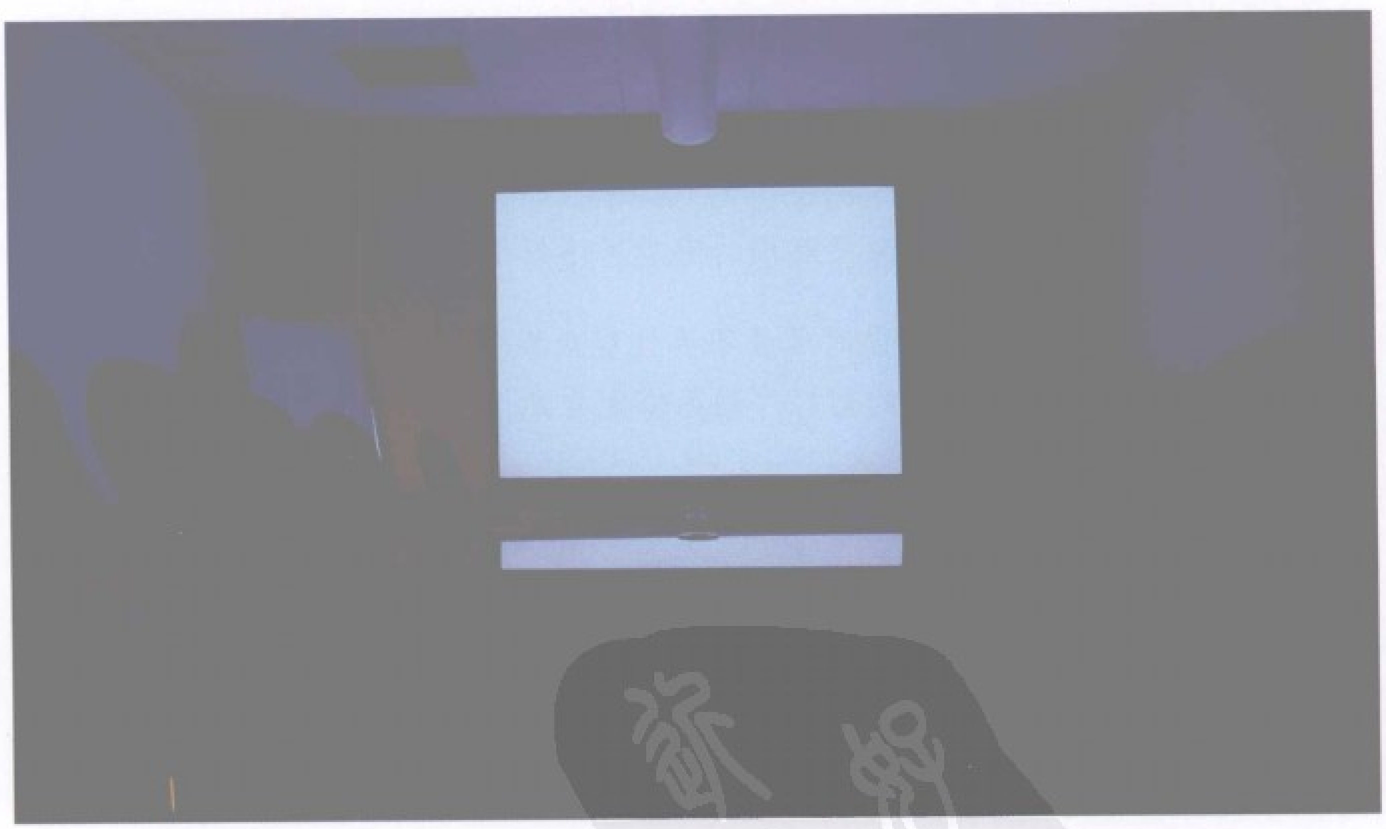
当你在演说时，观众需要同时接收你的语言信息和画面信息。文字信息只占据了很小一部分，大多数信息都是通过你的言语以及幻灯片画面来传递的。所以，如果观众看不到你，言语信息就会被大大削弱。

克里夫·阿特金森曾说，“当你看着一个人讲话时，你可以根据他的面部表情探寻出他接下去要说的内容。”因此，如果观众能够一边看着你，一边听着你的讲解，演说的效果一定是最好的。《为何商业人士讲话如此愚蠢》（Why Business People Talk Like Idiots）一书的作者也提到，“人们从说话者本身获取的信息要比其讲话的内容更有意义。”这毫无疑问是真的，但前提是演讲者能被看到。

十几年前，投影仪远没有像如今这样先进，投射出来的光还比较昏暗。因此，那时演说时关灯还有些理由。但如今，一些价格低廉的投影仪也能打出强烈的亮光。因此，绝大多数情况下的演说也就没有关灯的必要了。其实这涉及一个“鱼”和“熊掌”难以兼得的问题。关灯的话幻灯片会看起来更加清楚一些，但观众就看不见你了。开着灯吧，观众是能看清你的人，有了沟通，但却看不清荧屏了。如果碰到这样的情况，你可以选择关掉一部分灯，在尝试几次后找出最佳的亮度，但千万不要把灯全部关了。

在日本，如果在公司会议室里做演说的话，通常的做法是把全部或部分的灯给关了。演说者往往会站在房间旁边靠后的位置操控电脑播放幻灯片，而观众们则盯着荧屏观看其演示的画面。这种做法在日本十分普遍，已经成为了一种惯例。但我认为这种做法无法获得良好的演说效果。观众如果能够一边看着演说者，一边聆听其演说，那样会更易于他们理解演说的内容，从而使演说的效果更为理想。





使用遥控器

我见过不少聪明的演说者，但也见过很多不那么聪明的。后者在播放幻灯片时，要么根本不用遥控器，要么使用了遥控器但操控极其差劲（仿佛他们以前完全没用过）；即使是科技发达的今天，仍有许多演说者选择站在电脑旁边，一边演说一边用鼠标控制幻灯片的播放。这就意味着在演说过程中，他们需要不时地走回电脑旁去更换幻灯片，以继续他们的演说。

控制电脑的遥控器并不昂贵，但却是一样必不可少的工具。不要找任何借口，作为演说者，你必须拥有一个。如果你现在仍使用电脑鼠标去控制幻灯片播放的话，用上遥控器会令你的演说效果更上一层楼。它能使你摆脱电脑的束缚，更易于在台上四处走动，与观众进行交流，从而建立与他们沟通的纽带。

设想一下，如果你站在电脑旁低着头点着鼠标控制幻灯片，这和许多年前，我们的父辈们使用老式投影机播放他们钓鱼时的情景又有什么区别？我想那种枯燥又麻烦的感觉可不好受！

另外，你在演说时尽量不要让观众察觉到你使用了遥控器，努力做到你的解说和演示的幻灯片画面搭配自然，过渡流畅。

其实，你只要准备一个拥有最基本功能的小型遥控器。当然，你可以选择购买那些功能强大的遥控器，但它们的体积就大了，拿在手里会有些显眼。我通常使用的遥控器一般只具备了前进、后退和结束这些最基本的功能。

本章要点

- 演说的内容要翔实，结构要有逻辑，同时在演说过程中还应不忘与观众进行交流和沟通，建立情感纽带。
- 演说时应要表现得热情洋溢，精力充沛。每次演说的实际情况各不相同，但没有理由把演说进行得枯燥而乏味。
- 不要克制你的情感，如果你对准备的话题充满热情，要向观众表现出来。
- 记住“八分饱”原则和过犹不及的思想。
- 演说时不要关灯，让台下的观众清楚地看到你。
- 清除你和观众之间的交流障碍，尽可能避免使用讲坛。无线麦克风和远程遥控器能够使你在台上随意而自然地走动。





行动篇

我们相信什么，就会成为什么。

——佛陀



10

开始幻灯片旅行

许多人都想成为一名优秀的演说者，并希望寻得成功的捷径。但这种捷径是不存在的。演说水平的提高需要一个过程，这就好比一场征程，只有经历了各种磨砺之后才能抵达最后终点——成为一名出色的演说者。而你所要迈出的第一步，就是学会用简单的眼光看待周围的事物。渐渐地你就会发现，有些被我们认为是理所当然的事情其实并非如此，甚至根本就是错误的。

不论你目前的演说水平如何，你都要相信自己，在未来一定能够做得更好，一定能够成为一名出众的演说者。我身边就有许多这样的成功例子。在和一同共事过的职场人士中，他们无论年轻或年长，大都以为自己或者缺乏创意和魅力，或者不够有冲劲。但在接受了一些帮助和指导之后，他们已经都成为了出色的演说者。他们在演说时语言表达清晰，内容富有新意而吸引人。因此，相信自己，就一定可以做到。人一旦选择以开放的思想去看待事物，并摒弃陈旧思想的话，演说上的进步只是一个时间的问题。有趣的是，当我的那些同事逐渐成为更加自信而出色的演说者时，他们的自信心以及所领会的新思想，同样也对其个人生活和工作产生了积极的影响。

怎样才能进步

想要成为一名优秀的演说者，需要个人付出长期的努力与艰辛。这里我提供一些个人建议，旨在帮助提高演说效果。不论演说是否需要借助多媒体辅助手段（比如幻灯片），以下方法在一定程度上都能为演说的成功增加砝码。

博览群书

通过阅读书籍、观看DVD以及浏览丰富的网络资源，你可以从中学到如何成为一名优秀的演说者。我在Preseantationzen.com网站上列出了大约75本书籍、各种DVD以及学习网站等信息，供大家借鉴和参考。它们都和演说的设计以及幻灯片的演示有关，虽然大多数并不是直接教授幻灯片演说的技巧，但我觉得它们对提高演说水平是相当有帮助的。举例说，你可以从纪实电影中学到如何讲故事、如何使用图像，等等。就连教授如何写剧本的书籍也会对你提高演说水平大有裨益。通过博览群书，为己所用，你可以取得意想不到的收获。

勇往直前

阅读和学习固然重要，但要真正提高你的演说水平（包括幻灯片的设计）的话，你必须采取实际行动，寻求一切上台机会，多做演说，勤于操练，收获经验。如果你所在城市有Toastmasters演说俱乐部，考虑一下成为他们的会员吧！这样，你将不仅能够获得无数的演说机会，还能扩大交际网络，结识更多志同道合的朋友。当然，你也可以主动要求在学校或公司多做演说，抓住一切机会操练技能，传递思想。


从爵士乐中找寻灵感

开动右脑

不论你从事何种职业，创意和灵感的发掘与培养十分重要。如果你忽略或辜负了在某一方面的天赋或热情的话，那将多么令人惋惜。老实说，你或许根本不知道去哪里找寻灵感和获得启迪。但实际上，在你爬山、作画、欣赏日落、写小说又或和一帮音乐朋友在俱乐部演奏音乐的时候，灵感已悄然出现。



或是从布鲁斯音乐中获得启发

我现在已经不是全职乐手了，但仍然坚持与日本当地的一些爵士或布鲁斯音乐人合作，同台演出。我通过现场演奏音乐，与观众进行心灵的沟通，从而探得创意和灵感的源泉。尤其是布鲁斯音乐，演奏时仿佛就在讲述一个个故事，关键便是演奏者能否投入音乐之中。这就好比做演说，投入才是关键，而不是技巧。当你开始把思想集中在技巧或手段上，或想着如何让观众留下良好印象的话，演说往往无法取得成功。我从音乐演奏方面确实学到了不少心得。

走出去

人在舒适而且熟悉的环境中很难学到新知识，很难得到新启迪。因此，你要尽可能地走出办公室、踏出学校或家门，多出去逛逛，多与人沟通和交流，建立更多的联系。外面的世界其实就是一个天然的学习场所。挑战一下自己，挖掘更多的潜在创造力。你可以考虑报名参加话剧班或美术班，看一场电影，听一场音乐会……如果你热爱音乐的话，还可以考虑加入乐团或和乐友们自己组建一个乐队，这些都可以帮助开发自己的潜能，获得更多的灵感。当然，也可以现在开始独自外出去散步，也许这正是一段启发灵感之旅。



又或是拜访京都的寺庙

处处是课堂



我们能在一些意想不到的地方发现灵感而获得启迪。比如说，我在往返公司的列车途中就学到了不少有关图形设计方面的知识。日本的列车准时快捷，车厢整洁舒适，里面通常会挂有许多印刷广告，充分利用车厢内的多余空间。我坐在列车上的时候喜欢观察那些悬挂着的广告，它们不仅使我获得最新产品和活动相关的信息，也让我了解了图形设计的大体趋势。如果你是个细心的人，便可发现，其实各种海报、标语、街牌广告等无不折射着最基本的一些设计理念。但在实际生活中，我们往往不太会去关注它们，认为那些都是再寻常不过的事情，早已司空见惯了。但是，当你走在大街上，到处都有值得你去学习和思考的地方。学无止境，学海无涯，关键看你是否拥有一双发现它们的慧眼。

相信自己

你要相信自己，不要依赖微软或苹果公司，自己的选择自己做出。关键问题是，不要受到自己或他人思维习惯的困扰，它们会在演说的准备、设计包括最后演示阶段使你做出错误的决定。成功的秘诀就是要善于观察世界，善于学习，善于动脑。一味的服从过去，顺应所谓的传统思维只会让我们变得停滞不前。如果想真正提高演说水平，关键还是要有开放的思想和一颗包容的心，愿意并敢于学习和尝试，不惧怕犯错。提高演说技能和改变自己陈旧观念的方法有很多。我真诚希望以上列出的这些建议能对各位在今后的演说方面有所帮助。

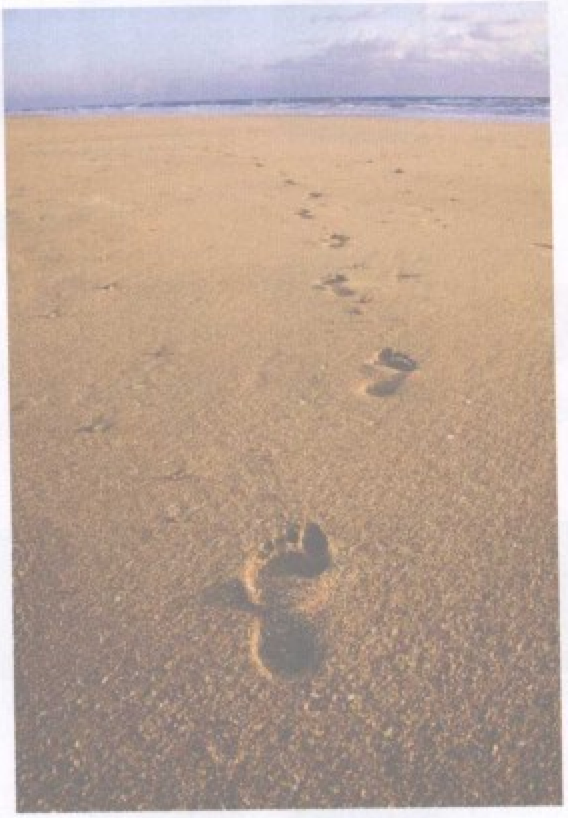
结束语

那好，最后的结论是……？结论就是根本没有结论，有的只是下一步该怎么走，而且将由你自己选择，做出决定。实际上，对于许多人来说，演说的征程才刚刚开始。我在本书中只是给出了一些简单的想法供大家思考和借鉴，旨在帮助提高演说设计和幻灯片演示等方面的技能。我再次声明，本书中的演说是指由PowerPoint或Keynote等多媒体软件辅助的幻灯片演说；但是，并不是所有的演说都要采取多媒体辅助手段。如果你下一次需要做一场幻灯片演说，那么，在设计和演示的时候不要忘了遵循自制、简单和自然的原则喔！祝你在演说的征程中一帆风顺！



千里之行，始于足下。

——老子

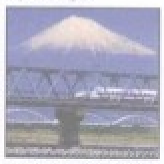


图片来源

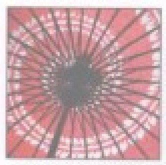
本页和下页中出现的所有图片均采自iStockphoto.com网站，它们为本书（以及幻灯片）起到了增光添彩的作用。通过输入每张图片下方的对应代码，你可以在网站上轻松搜索获得。



第1章


000003332520


000003223474


000003405715

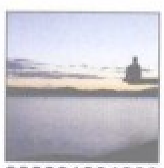

000003074097


000002928039


000003719838

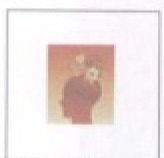

2913656


000003502193


000001231803

第2章

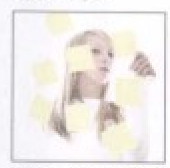

000003995270

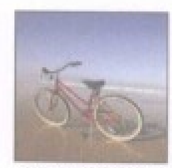

3879802


000001271636


000002783526

第3章


000001101493

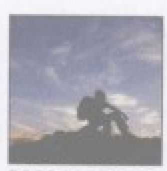

000000252654

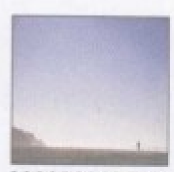

000000252654


000000825429


000003279975


000002844158


000000659586


000002807562


000002807562


000002761192



000003413016


000000210474

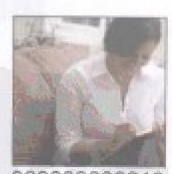

000003004014


000003080483

第4章


000000407292


000003083414

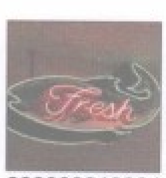

000003882213


000003386899

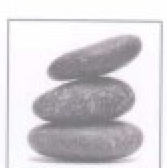
第5章


000003315303


000001478718



000003919934


000002783526

第6章


000003112172


000002295948


000003585072


000002743609

第7章

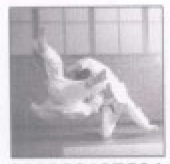

000003492393


000000761342

第8章


000003492393


000000761342


000002187504

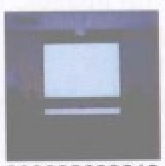

000000329345


000002677242

第9章

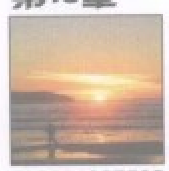

000002415000

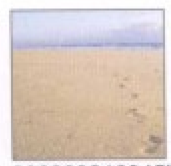

000000071701


000002699219


000003685771

第10章

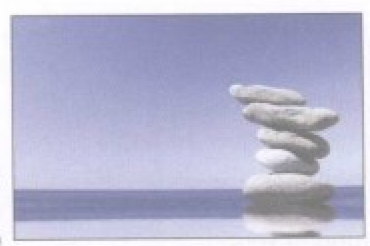

000001067505


000003216945X


000004344227

封面图片

Alex Bramwell
000003043850



索引

A
alignment, design principle, 157
Atchley, Dana, 84
Atkinson, Cliff, 88
Austin, Dennis, 10
authenticity, stories, 80-81

B
balance, empty space, 148-150
Beautiful Evidence, 10
beginner's mind, creativity, 33-34
bento, 5
Beyond Bullet Points, 88
brainstorming
  crafting message, 86
  Duarte, Nancy, 90
Buchholz, Dr. Ester, 57
bullet points, 130-131
bumper slides, 88
Burns, Ken, 22

C
Carter, Majora, 83
conceptual age presentations, 14-15
  design, 16
  empathy, 17
  letting go of past, 23
  meaning, 19
  new thinking, 22
  play, 18
  story, 16-17
  symphony, 17
concreteness, making message stick, 77
contrast, design principle, 153-154
Creating Customer Evangelists, 105
creativity, 31-32
  beginner's mind, 33-34
  not just for artists, 35-37
  working with restrictions, 39, 42
credibility, making message stick, 78
Crowley, James, 108
Crowley, Sandra, 108

D
dakara nani, 64
designs
  amplifying through simplifying
    art of comics, 113-115
    time, 116
conceptual age presentation, 16
Jobs, Steve, 105-106
kanso, 107
principles, 119-121
  alignment, 157
  contrast, 153-154
  empty space, 145-152
  picture superiority effect, 132-144
  proximity, 157-161
  repetition, 155-156
  Signal-to-Noise Ratio (SNR), 122-131
shibumi, 108
shizen, 107
simplicity, 103-104
wabi-sabi simplicity, 109-110
digital storytelling, 84
Dreams Time Web site, 140
Duarte, Nancy, 90-94
Dytham, Mark, 41

E
editing, crafting message, 95-96
ekiben, 5
elegance, designs, 108
elevator test, 64-65
emotions, making message stick, 78
empathy, conceptual age presentation, 17
empty space, 145
  balance, 148-150
  directing eye with images, 147
  making use of, 146
  rule of thirds, 151-152
Everystockphoto Search Engine Web site, 140

F-G
Flickr Creative Commons Pool Web site, 140
Fotolia Web site, 140
Gaskins, Robert, 10
Gates, Bill, 105
Gerard, Alexis, 132
Godin, Seth, 10, 20-21
Going Visual, 132
Goldstein, Bob, 132
grids, empty space, 151-152
Grimes, Tom, 129
grouping core, crafting message, 86

H
handouts, planning, 66
  presentation parts, 67
  slideuments, 68-70
Heath, Chip, 76
Heath, Dan, 76
Huba, Jackie, 105

I
Ichiun, Odagiri, 9
identifying core, crafting message, 86
Image After Web site, 140
images
  directing eye with, 147
  locating best quality, 140
  picture superiority effects, 132-139
inspiration, creativity, 37
iStockphoto Web site, 140

J-K

Japanese Streets Web site, 140
Jobs, Steve, 46
kanso, designs, 107
Kawamura, Sachiko, 39
Kawana, Dr. Koichi, 107
Kawasaki, Guy, vii, viii, ix, 142, 143, 150, 172
Klein, Astrid, 41

L-M

The Laws of Simplicity, 39
logos, SNR (Signal-to-Noise Ration), 129
Loori, John Daido, 128
Made to Stick, 76
Maeda, John, 39
McCloud, Scott, 113
McConnell, Ben, 105
meaning, conceptual age presentation, 19
Meerheimb, Jasper van, 39
messages, crafting story, 75
  Duarte, Nancy, 90-94
  editing, 95-96
  making message stick, 76-79
  process, 85-89
  stories, 80-83
miegakure, 107
Morgue File Web site, 140

N

naturalness, 107
negative space, 145
  balance, 148-150
  directing eye with images, 147
  making use of, 146
  rule of thirds, 151-152

O-P

paper, planning tools, 50
Patty, Anna, 12
pecha-kueha method, 41
pens, planning tools, 50
Peters, Tom, 14, 141
pictures
  directing eye with, 147
  locating best quality, 140
  picture superiority effects, 132-139
  superiority effects
  images, 132-140
  quotations, 141
  text within images, 142-144
Pink, Daniel, 14
planning, 45
  computer bicycle for the mind, 46
  designs
    amplifying through simplifying, 113-115
    Jobs, Steve, 105-106
    kanso, 107
    shibumi, 108
  shizen, 107
  simplicity, 103-104
handouts, 66
  presentation parts, 67
  slideuments, 68-70
preparation
  benefits, 71-72
  computer bicycle for the mind, 46
  handouts, 66-70
  questions, 59-65
  slowing down, 55-56
  tools, 48-54
questions, 59
  point of presentation, 62-65
  right questions, 61
  wrong questions, 60
slowing down, 55-56
tools, 48-49
  pen and paper, 50
  post-its, 52-53
  whiteboards, 50-51
play, conceptual age presentation, 18
post-its, planning tools, 52-53
Powell, Richard, 42
PowerPoint, 1O-11
  changing way used, 12-13
  question of using, 12
  slide expectations standard, 11
preparation
  crafting message, 75
    Duarte, Nancy, 90-94
    editing, 95-96
    making message stick, 76-79
    process, 85-89
    stories, 80-83
  creativity, 31-32
    beginner's mind, 33-34
    not just for artists, 35-37
    working with restrictions, 39, 42
  planning, 45
    benefits, 71-72
    computer bicycle for the mind, 46
    handouts, 66-70
    questions, 59-65
    slowing down, 55-56
    tools, 48-54
  presentation, 5-6
    conceptual age, 14-15
      design, 16
      empathy, 17
      letting go of past, 23
      meaning, 19

new thinking, 22
play, 18
story, 16-17
symphony, 17
PowerPoint, 10-11
changing way used, 12-13
question of using, 12
slide expectations standard, 11
Zen approach, 7
differing cases, 9
not a method, 8
principles of design
alignment, 157
contrast, 153-154
empty space, 145-152
picture superiority effect, 132-144
proximity, 157-161
repetition, 155-156
Signal-to-Noise Ratio (SNR), 122-131
proximity, design principles, 157-161

Q-R

questions, planning, 59
point of presentation, 62-65
right questions, 61
wrong questions, 60
quotations, picture superiority effects, 141
Really Bad PowerPoint, 10
repetition, design principle, 155-156
restrictions, creativity, 39, 42
Robinson, Sir Ken, 36
Rose, David S., vii, 66
rule of thirds, empty space, 151-152

S

shibumi, designs, 108
shizen, designs, 107
Shutter Map Web site, 140
Shutter Stock Web site, 140
Sierra, Kathy, ll
Signal-to-Noise Ratio (SNR), 122-125
bullet points, 130-131
3-D data, 128
logos, 129
noise created by nonessential items, 126-127
simplicity, 107
amplifying design
art of comics, 113-115
time, 116
design, 103-104
making message stick, 77
slideuments, 68-70
SNR (Signal-to-Noise Ratio), 122-125
bullet points, 130-131
3-D data, 128
logos, 129
noise created by nonessential items, 126-127
solitude, need for, 57
sticky ideas, 76-79
Stock.xchng Web site, 140
stories
conceptual age presentation, 16-17
crafting, 80-83
making message stick, 79
storyboarding
crafting message, 87
Duarte, Nancy, 90
Suzuki, Daisetz, 9
Sweller, John, 12
symphony, conceptual age presentation, 17

T

text within images, 142-144
tools, planning, 48-49
pen and paper, 50
post-its, 52-53
whiteboards, 50-51
Tufte, Edward, 10

U-V

Understanding Comics: The Invisible Art, 113
unexpectedness, making message stick, 77
Universal Principles of Design, 132
Visual Explanations, 10
voice, stories, 83

W

Wabi Sabi Simple, 42
wabi-sabi simplicity, 109-110
Wabi-Sabi Style, 108
Weismann, Jerry, 88
white space, 145
balance, 148-150
directing eye with images, 147
making use of, 146
rule of thirds, 151-152
whiteboards, planning tools, 50-51
A Whole New Mind, 14

X-Y-Z

The Zen of Creativity, 128
Zen presentation approach, 7
differing cases, 9
not a method, 8

全书要点荟萃

第1章

- 优秀的幻灯片应像日式便当那样，内容安排得当，高效、优美，毫无赘饰。演说内容应力求安排得简约、平衡并富有美感。
- “禅之于演说”是一个指导思想，并非一系列固化的、必须遵循的规则。设计和演示幻灯片的方法有很多。
- 传统的PPT演示方法已为公众接受,但却收效甚微。问题不在于某个软件或技巧，而在于所形成的不良习惯。软件确实有优劣之分，但用旧版本的PowerPoint（或Ketynote）同样可以做出效果非凡的幻灯片。
- 在“概念时代”，优秀的演说者需具备“全面思考”的技能，同时征服听众的理智（“左脑”）和情感（“右脑”）。
- 在多媒体辅助下的现场演示好比是说故事，其采用的技巧较商业文件相比，与纪实电影和漫画有着更多的相通之处。如今现场演说必须依靠图画以及其他适当的多媒体的辅助。
- 我们已认识到在过去造成低效演说的种种不良习惯。改变这一现状，首先要做的便是告别过去。

第2章

- 演说的准备、设计构思以及进行都需要创造力，而人人都有能力完成这一创造活动。
- 创造力意味着敞开心灵，也意味着敢于犯错。
- 约束不是敌人而是盟友。
- 在准备演说时要发挥约束的作用，并坚持做到：简单、清晰和精炼。

第3章

- 整理忙乱的思绪，以便认清问题，看清目标。
- 找个独处的时间，综观全局，把握整体。

- 离开电脑，运用“模拟构思”，集中思路。
- 记录创意和想法，纸笔或白板为先。
- 两个基本问题：“你想说明什么？”；“其意义何在？”
- 听众若只能记住演说的一点，那么这点应该是什么？
- 详细的讲义，使你从容不迫，言简意赅。

第4章

- 要想使点子吸引人，并给观众留下深刻印象的话，注意不要复杂。演说时多采用举事例、讲故事的形式加以论述。同时，还要带给观众意外和惊喜，以激发其内心情感。
- 演说绝不仅仅是陈述事实。
- 在无电脑干预的情况下寻找灵感。将一些重要的点子分层分类，找出潜在的共同的中心思想，并在准备阶段始终围绕该中心展开。
- 把各种想法写在相当于故事板的笔记簿上，然后再用幻灯片软件设计出结构和布局。
- 在任何时间都要体现出约束，一切内容都要服务于中心思想。

第5章

- 简约很重要，它能使内容更加清晰明了。但简约不等于简单（化），也不等于容易完成。
- 简约意味着需要小心剔除不重要的内容，达到切题至极。
- 幻灯片要力求设计得微妙含蓄和美观得体。
- 优秀的设计作品留有许多“空白”（留白手法），思考“减”而不是“加”。
- 简约是我们的目标，但要注意不能“过于简化”。平衡是其中的关键。

第6章

- 设计很重要。但设计不是装饰或点缀，而是为了尽可能简单明了地与观众交流。

- 记住信噪比原则，去除无关紧要的噪声；避免使用三维图表（形）。
- 图片较文字更易为人们所牢记。多使用感染力强的图片辅佐演说。
- 留白并不等同于一无所有，反而蕴含强大作用。学会发现并运用留白，使幻灯片更有层次感，内容更加清晰、有趣。
- 使用对比原则，突出与众不同的元素；如果已经略有不同，那么就需要让它变得非比寻常。
- 使用重复原则，在你的幻灯片中重复那些精心挑选的元素，使幻灯片达到协调与统一。
- 使用对齐原则，用无形的线条将各元素联系起来。借助格子把文字内容排列地整齐划一。
- 使用就近原则，确保将联系紧密的内容放在一起。观众会自然而然地把靠近的内容视作一个整体。

第7章

优秀的幻灯片能够强化演说者表述的信息。本章展示的幻灯片虽然只有一小部分，但它们通过图文并茂的形式都取得了一定的效果。技术上，这些幻灯片的制作要求并非高不可攀，设计者无非使用了PowerPoint或Keynote以及Photoshop等图片编辑软件。虽然幻灯片的设计样式应根据主题、观众以及现场具体情况的不同而做出不同的选择，但是在设计过程中，仍有几点需要注意：

- 幻灯片设计要简约，突出关键内容，以吸引观众。
- 幻灯片的主题要明确，避免使用老套的模板。
- 限制使用或不用要点列表式幻灯片样式。
- 使用高质量图片。
- 创建综合性图表，帮助论述观点。
- 用最少的元素获取最大的效果。
- 学会发现并使用留白，简约提升画面。

第8章

- 演说时需要全身心的投入。
- 演说时应像日本剑客那样，达到“无我”的境界，即不忧胜败，无虑

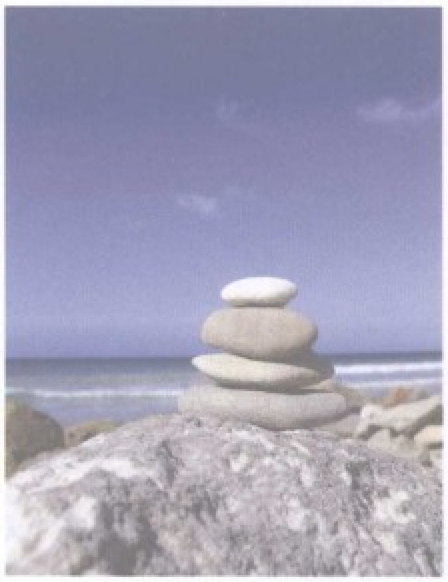
过去与将来。

- 演说中犯错不可怕，但不应受绊其中，更不要杞人忧天。完全沉浸于演说之中，与观众分享一切。
- 疯狂的准备和操练能使演说看起来简单、自然和流畅。排练次数越多，对自己会越有信心，观众也越能理解演说内容。
- 尽管计划翔实，在投入演说的同时，还需做好应对一切可能出现的问题的准备。

第9章

- 演说的内容要翔实，结构要有逻辑，同时在演说过程中还应不忘与观众进行交流和沟通，建立情感纽带。
- 演说时应要表现得热情洋溢，精力充沛。每次演说的实际情况各不相同，但没有理由把演说进行得枯燥而乏味。
- 不要克制你的情感，如果你对准备的话题充满热情，要向观众表现出来。
- 记住“八分饱”原则和过犹不及的思想。
- 演说时不要关灯，让台下的观众清楚地看到你。
- 清除你和观众之间的交流障碍，尽可能避免使用讲坛。无线麦克风和远程遥控器能够使你在台上随意而自然地走动

写在最后



本书的撰写以及排版设计全部在15英寸的苹果MacBook Pro笔记本电脑（英特尔酷睿双核2.33GHz处理器，2G内存）上面完成。我在俄勒冈和夏威夷的海滩上使用电脑在膝上完成了最初的小部分创作，余下的大多数文字完成于日本大阪市的星巴克咖啡馆内。我借助Microsoft Word和Adobe Indesign完成了文字输入、编辑和排版等工作，封面的图案则由Adobe Illustrator设计而成。

在设计过程中，我把苹果电脑连接至了20英寸的苹果显示器，以获得更大的视觉面积，便于排版和设计。所有排版均借助于Adobe Indesign完成。本书中的大多数幻灯片始创建于苹果的Keynote（以及微软的PowerPoint），随后被转为Tiff图像格式便于印刷。Adobe Photoshop完成了图像（片）的编辑工作，图像（片）的色彩模式也由RGB转为便于打印的CMYK模式。